
ONDERZOEK EN BELEID

104

De reeks Onderzoek en Beleid omvat de rapporten van door het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum van het Ministerie van Justitie verricht onderzoek. Opname in de reeks betekent niet dat de inhoud van de rapporten het standpunt van de Ministerie van Justitie weergeeft.

Werken met mensen

Een onderzoek naar werksituatie
en functioneren van
penitentiair inrichtingswerkers

drs. M.M. Kommer



Gouda Quint bv
1990



wetenschappelijk



onderzoek- en



documentatie



centrum

Ontwerp omslag: Bert Arts bNO

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Kommer, M.M.

Werken met mensen : een onderzoek naar werksituatie en functioneren van penitentiair inrichtingswerkers / M.M. Kommer. - Arnhem : Gouda Quint. - (Onderzoek en beleid / Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum. ISSN 0923-6414; 104)

Met lit. opg.

ISBN 90-6000-783-2

SISO 395.83 UDC [331.103:343.81] (492) NUGI 694

Trefw.: arbeidsomstandigheden; gevangeniswezen; Nederland.

© 1990 WODC

Auteursrecht voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotocopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 jo. het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 882, 1180 AW Amstelveen). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Voorwoord

Na het werk van Zwezerijnen (1972) en Blokland (1974) is er in Nederland geen breed onderzoek meer gedaan (of althans gepubliceerd) dat specifiek gericht is op het werken in penitentiaire inrichtingen. Sinds die tijd is er in het gevangeniswezen echter zoveel veranderd dat de door hen gegeven beschrijvingen niet adequaat meer genoemd kunnen worden. Dit rapport, waarin verslag wordt gedaan van een in 1985 en 1986 verricht onderzoek naar de werksituatie en het functioneren van penitentiair inrichtingswerkers, voorziet alleen al daarom in een lacune. Het biedt echter ook een antwoord op de vraag wat er zo uniek is aan dat werk, en — door dat werk te plaatsen in de organisatorische context waarin het verricht moet worden — een verklaring voor het feit dat het, getuige de ziekteverzuimcijfers, zo belastend is.

Dat de gegevensverzameling voor dit onderzoek medio 1986 werd afgesloten, maakt natuurlijk dat de beschrijvingen niet geheel actueel zijn. Daaruit mag echter niet afgeleid worden dat de conclusies al weer door de feiten achterhaald zouden zijn: juist omdat gezocht is naar structurele verschijnselen, en de verklaringen vooral daarop gebaseerd zijn, blijven de bevindingen waarschijnlijk nog wel enige jaren van nut voor een ieder die iets wil begrijpen van het werken in een penitentiaire inrichting, of die verantwoordelijk is voor de omstandigheden waaronder het wordt verricht. Ik hoop van ganser harte dat lezing ervan ook de moeite waard is voor iedereen die zelf in de bajes werkt, gewerkt heeft of gaat werken, en dat zij zich niet zullen laten afschrikken door de concessies die hier en daar aan de wetenschap gedaan moesten worden. Wat het wetenschappelijk forum betreft: er komt wat mij betreft nog een gelegenheid om uitgebreider op een en ander in te gaan.

De verantwoordelijkheid voor het feit dat dit rapport zo lang na de gegevensverzameling verschijnt, komt grotendeels voor mijn rekening. Dat het überhaupt verschijnt, dank ik aan een groot aantal mensen die op een of andere wijze hun medewerking verleenden. Allereerst uiteraard de directies en medewerkers van de drie huizen van bewaring, waar ik telkens ruim drie maanden te gast was, en die zo bereidwillig waren in hun vrije tijd de centimetersdikke vragenlijst in te vullen en dan ook nog eens een ruim uur (en soms nog langer) met mij of mijn collega te praten over hun werk. Vervolgens, en heel in het bijzonder, Tine Abbinga, die me terzijde stond bij de gegevensverzameling, maar ook daarna nog stimuleerde om door te gaan als ik het niet meer zo zag zitten, en mij weer met beide voeten op de grond bracht als ik te grote sprongen dreigde te maken. Een dergelijke rol vervulden ook de (overige) leden van de begeleidingscommissie; hen dank ik daarnaast voor hun geduld. Tenslotte dank ik Hanneke de Zwart en Iris Passchier voor hun aandeel in de verwerking van het vele materiaal, en (last but not least) Marianne Sampiemon - niet slechts voor de tekstverzorging, maar ook voor de praktische bijdrage die ze als assistent bij dit project leverde.

Inhoud

Samenvatting	1
1 Inleiding	11
1.1 Achtergrond van het onderzoek	11
1.2 Eerste theoretische oriëntatie	12
1.3 Methodologisch kader	14
1.4 Probleemstelling	18
1.5 Opbouw van het rapport	20
2 Opzet en uitvoering van het onderzoek	21
2.1 De gegevensverzameling	21
2.1.1 Empirisch onderzoek	21
2.1.2 Beschikbare bronnen	24
2.2 Analyse	24
3 Knelpunten en stress	27
3.1 Belastende factoren	27
3.1.1 Gedetineerden	28
3.1.2 Collega-piw-ers	28
3.1.3 De inrichting als geheel	29
3.1.4 Maatschappelijke omstandigheden	30
3.1.5 Overige bronnen	31
3.2 Stress	32
3.3 Vergelijking met andere beroepsgroepen	36
3.4 Ander onderzoek	38
3.5 Voorlopige conclusies	41
4 De inhoud van het werk	43
4.1 De gedetineerden	43
4.2 De formele taken	44
4.2.1 Het beleid	44
4.2.2 De uitwerking in taken	46
4.2.3 Concretisering door de inrichtingen	48
4.3 De realiteit	52
4.3.1 Werken met de gedetineerden	52
4.3.2 Werken met betrekking tot mensen	65
4.4 Eerste conclusies	73
5 De organisatie	79
5.1 De organisatiestructuur	79
5.1.1 Kader	79
5.1.2 Badmeester	81
5.1.3 Arbeid	81
5.1.4 Administratie	82
5.1.5 Professionals	83

5.1.6 Directie	86
5.2 De omgeving	89
5.3 Communicatielijnen	93
5.3.1 Formele overlegsituaties	93
5.3.2 Actuele communicatie	95
5.4 Besluitvorming	96
5.5 Organisatiecultuur	97
5.5.1 ALS	99
5.5.2 DAN	100
5.5.3 DUS	101
5.6 Voorlopige conclusies	102
6 De persoon van de piw-er	109
6.1 De populatie	109
6.1.1 Persoonskenmerken	109
6.1.2 Arbeidsverleden	110
6.1.3 Verwachtingen	110
6.1.4 Werving, selectie en opleiding	111
6.2 Zelfbeeld en attitudes	113
6.2.1 Zelfbeeld	113
6.2.2 Attitude tegenover gedetineerden	114
6.2.3 Beeld van collega's	116
6.2.4 Attitude ten aanzien van het beroep	118
6.2.5 Attitude tegenover het regiem/beleid	119
6.3 Consequenties van het werk	122
6.3.1 Praktische gevolgen	122
6.3.2 Psychosociale gevolgen	124
6.4 Ziekteverzuim	128
6.5 Samenhangen	130
6.6 Vergelijking met andere beroepsgroepen	134
6.7 Voorlopige conclusies	134
7 Van bewaarder tot piw-er - en terug?	141
7.1 Determinanten van verminderd welbevinden	141
7.2 Ontwikkelingen sinds 1985	145
7.2.1 Capaciteitsuitbreiding	146
7.2.2 Deconcentratie	147
7.2.3 De inrichtingsstructuur	148
7.2.4 Werving, selectie en opleiding	150
7.2.5 Functiescheiding	151
7.3 Slotbeschouwing	152
Literatuur	155
Bijlage 1: Samenstelling begeleidingscommissie	161
Bijlage 2: De inrichtingen	162
Bijlage 3: De interviews	167
Bijlage 4: De vragenlijsten	168
Bijlage 5: Problemen in het werk	169
Bijlage 6: De gedetineerdenpopulatie	170

Samenvatting

Het onderzoek waarvan hier verslag wordt gedaan, had tot doel inzicht te krijgen in de werksituatie en het functioneren van de penitentiair inrichtingswerker (piw-er), en om na te gaan of er in die werksituatie factoren aangegeven konden worden die leiden tot een verminderd welbevinden. Directe aanleiding tot het onderzoek waren de verontrustend hoge ziekteverzuim- en invalideringspercentages van het executieve personeel in het gevangeniswezen, doch ook meer in het algemeen bestond behoefte aan een beter inzicht in de inhoud van het werk en de belastende factoren daarin.

Naar aanleiding van de bevindingen van literatuuronderzoek, waaruit bleek dat er waarschijnlijk sprake zou zijn van zeer uiteenlopende belastende factoren, werd besloten de aandacht te richten op drie 'probleemgebieden': de inhoud van het werk, de organisatie waarbinnen het wordt verricht en de persoon van de piw-er. Een korte oriëntatie op deze probleemgebieden leidde tot de algemene probleemstelling: *wat houdt het werk van de piw-er in een Nederlandse penitentiaire inrichting precies in, onder welke omstandigheden en door wie wordt het verricht, wat zijn de factoren die het functioneren (eventueel) negatief beïnvloeden, waaruit blijkt dit suboptimaal functioneren en in welke mate komt het voor.*

Voor de beantwoording van de uit deze probleemstelling afgeleide vragen werd zowel gebruik gemaakt van bestaande bronnen als van empirisch onderzoek. Dat laatste bestond uit participerende observatie in drie huizen van bewaring alsmede interviews met een aantal piw-ers (en anderen) en een schriftelijke enquête onder het voltallige personeel van deze inrichtingen. De interpretatie van de probleemstelling en het materiaal vond plaats binnen een overkoepelend methodologisch perspectief dat werd gevonden in een 'geavanceerd rol-regelmodel', waarin mensen gezien worden als autonome, interpreterende wezens die door hun interacties en op basis van bestaande structuren vorm geven aan hun eigen wereld.

Een eerste indruk van de mate waarin piw-ers hun werk belastend vinden, werd verkregen door gebruik te maken van de 'vragenlijst organisatiestress' (VOS). Uit de antwoorden (zie hoofdstuk 3) bleek dat slechts een minderheid van de piw-ers zich (zeer) zwaar belast voelt, maar dat een grote categorie wel momenten van zware belasting kent. De bronnen van deze belasting blijken, als verwacht, zeer divers te zijn. Opmerkelijk is echter dat vooral factoren die samenhangen met de organisatie, als belastend ervaren worden. Daarbij gaat het er vooral om dat piw-ers menen te weinig grip op hun eigen situatie te hebben. Daarnaast, maar deels ook daarmee samenhangend, blijken de verschillen in werkwijze tussen collega's, en in het bijzonder het niet bespreekbaar en/of corrigeerbaar zijn daarvan, als belastend ervaren te worden. De omgang met gedetineerden lijkt — nog steeds op grond van de vragenlijst — geen factor van belang te zijn, evenmin als de werkdruk of de in de literatuur

geregeld aanwezig veronderstelde rolonduidelijkheid. Hierbij moet overigens wel worden aangetekend dat de indruk bestaat dat bij de invulling van de vragenlijst vaak de 'sociaal wenselijke' antwoorden werden gegeven.

In de vragenlijst wordt ook aandacht besteed aan mogelijke consequenties van problemen in het werk: strains en ziekteverzuim. Bij de strains valt vooral op dat de scores op de schaaltes aan de lage kant zijn, terwijl uit de interviews naar voren kwam dat een deel van de piw-ers wel last van de betreffende verschijnselen had. Kennelijk komt dit niet tot uitdrukking doordat er telkens een meerderheid is die de betreffende strain niet ervaart.

Een vergelijking van de uitkomsten van dit onderzoek met die van eerdere toepassingen van de VOS toont aan dat piw-ers beduidend ontevredener zijn dan beroepsmilitairen en verpleegkundigen. Dit lijkt te kunnen worden toegeschreven aan het feit dat piw-ers de duidelijkheid missen die een strakke hiërarchische structuur biedt¹, en anderzijds geen mogelijkheid hebben om hun eigen situatie voldoende te beïnvloeden en om de gewenste verantwoordelijkheid voor mensen te dragen.

Uit de analyse van het ziekteverzuim blijkt dat dit inderdaad frequent voorkomt: slechts 27% van de respondenten was in het jaar voorafgaand aan de gegevensverzameling niet ziek geweest. Het grootste deel van de verzuimgevallen blijkt van korte duur te zijn; als belangrijkste oorzaak worden kleine kwaaltjes genoemd. Kijken we echter naar het aandeel van de verschillende oorzaken in de totale duur van het verzuim, dan blijken de drie personen die langdurig verzuimden als gevolg van spanningen op het werk (gedurende in totaal negen perioden), een even grote bijdrage te leveren als de 37 personen die gedurende in totaal 64 perioden verzuimden vanwege een kleine kwaal.

Een poging om, op individueel niveau, het ziekteverzuim te verklaren uit de belastende factoren en enkele persoon(lijkheid)skenmerken leverde geen resultaat op (zie hoofdstuk 6). Weliswaar kon voor de respondenten uit één inrichting een zeer groot deel van de variantie in het ziekteverzuim aan een beperkt aantal factoren toegeschreven worden, voor de respondenten uit de andere inrichtingen lukte dat niet. Het lijkt er dan ook op dat belastende factoren (stressoren), persoon(lijkheid)skenmerken en indicatoren van verminderd welbevinden (strains, waaronder ziekteverzuim) een complex van onderlinge relaties vertonen, die geen van alle zeer sterk maar te zamen wel hecht zijn. Een mogelijke verklaring daarvoor kan zijn dat er een aantal (ca. tien) categorieën piw-ers is, waarvan elk wat hoger dan de andere scoort op een bepaalde combinatie van stressoren en strains. De uitkomsten van een analyse waarin al deze variabelen betrokken werden, wijzen enigszins in deze richting. Daarnaast is het natuurlijk zo dat zelfs als een deel van het ziekteverzuim direct veroorzaakt zou worden door een of meer stressoren, dit beeld in de uitgevoerde analyses verstoord zou worden door de aanwezigheid van 'onvermijdelijk' verzuim: verzuim ten gevolge van zodanige symptomen (koorts, pijn) dat betrokkene geen keus heeft dan thuisblijven.

¹ Er is niemand die de piw-er precies vertelt wat deze moet doen, maar hij of zij kan wel ter verantwoording geroepen worden. In de individuele interacties met de gedetineerden moet volstrekt situationeel gehandeld worden, maar het resultaat wordt beoordeeld tegen het licht van het (inrichtings)beleid.

Levert deze kwantificerende benadering geen afdoende antwoord op de vraag naar de (belangrijkste) belastende factoren in het werk van de piw-er, op basis van het kwalitatieve, meer beschrijvende, deel van het onderzoek is dat inzicht toch te verkrijgen. In dit rapport is dat beschrijvende deel, inclusief een begin van de verklaring, te vinden in de hoofdstukken 4 tot en met 6; in hoofdstuk 7 wordt de uiteindelijke conclusie getrokken.

De formele doelstellingen van het gevangeniswezen in het algemeen en huizen van bewaring in het bijzonder kunnen geformuleerd worden als het garanderen van een voldoende mate van veiligheid en beveiliging, en vervolgens het binnen dat kader aan de gedetineerden bieden van een humane begeleiding en van faciliteiten voor persoonlijke ontwikkeling in verband met de terugkeer in de maatschappij. Uit de manier waarop de piw-ers de gedetineerden tegemoet treden en waarop ze aan hun handelen zin geven, kan niet anders geconcludeerd worden dan dat ze in meerderheid deze officiële doelstellingen daadwerkelijk geïnternaliseerd hebben. Dat betekent echter niet dat ze geen problemen ondervinden bij het realiseren van die doelstellingen in het dagelijks werk. Welke problemen dat zijn, kan het best worden uiteengezet aan de hand van een beschrijving van de taken van de piw-er.

Zowel uit het officiële beleid als uit de beschrijving van de actuele vormgeving daarvan blijkt dat de taak van de piw-er twee aspecten heeft: 'werken met mensen' en 'werken met betrekking tot mensen'. In iets gebruikelijker termen zouden we ook kunnen spreken van begeleiding en verzorging enerzijds, en beveiliging en bespreking anderzijds.²

Wanneer we nu eerst kijken naar het 'werken met mensen', dan is het natuurlijk allereerst van belang te weten met wat voor gedetineerdenpopulatie de piw-er te maken heeft. Dit blijken voornamelijk betrekkelijk jonge mannen te zijn, van wie een derde tot ruim de helft niet in Nederland geboren is en van wie tussen de tien en de dertig procent geen Nederlands spreekt. Een vrij groot deel van hen is verslaafd (geweest) aan drugs, een kleiner maar minstens even opvallend deel is in meer of mindere mate psychisch gestoord. Voor het overige onderscheiden ze zich vooral van de doorsnede van de Nederlandse bevolking doordat ze om een gewichtige reden — meestal het plegen van één of meer delicten — van hun vrijheid zijn beroofd.

Tijdens de uitvoering van het werk komen de piw-ers veelvuldig in contact met gedetineerden, en deze interacties variëren sterk in intensiteit. Niettegenstaande de in het algemeen positieve attitude tegenover de doelstelling loopt de waardering van deze contacten uiteen: zijn er enerzijds piw-ers die het als een onderbenutting van hun vermogens zouden beschouwen als de interacties tot zeer oppervlakkige beperkt zouden moeten blijven, er zijn er ook die juist de intensiever contacten als een (te) zware opgave zien.

Opmerkelijk is dat er wel regelmatig interacties zijn die gespannen verlopen, of waarin de piw-er op zijn minst geconfronteerd wordt met onwillige gedetineerden, maar dat zich relatief weinig hoog oplopende conflicten met

² Wel moet worden opgemerkt dat uit een beschouwing van het dagelijks werk niet zozeer een beeld van verzorging of beveiliging naar voren komt, alswel één van voortdurend zorgen dat alles op tijd en soepel verloopt. Daarbij vormt het programma van de gedetineerden, met daarin als ankerpunt de maaltijden, in combinatie met het rooster van de piw-er in feite het spoorboekje voor zijn dagindeling.

de gedetineerden voordoen. Een verklaring daarvoor is niet alleen dat piwers en gedetineerden uiteindelijk hetzelfde belang hebben, namelijk een leefbare situatie, maar ook dat de gedetineerden via het klachtrecht een weliswaar indirecte, maar toch redelijk effectieve manier hebben om te bereiken wat ze willen. De machtspositie van de piwers kan dan ook gekenschetst worden als uiterst ambigu. Uiteindelijk is de piw-er vrijwel altijd in staat om de gedetineerden te laten doen wat hij wil. Daar staat echter tegenover dat het zeer de vraag is of dat ook lukt als het gaat om iets wat de gedetineerde absoluut niet wil. Vast staat in elk geval dat er dan waarschijnlijk zoveel verbaal of (dreiging met) fysiek geweld voor nodig is dat de piw-er zich wel twee maal bedenkt voor hij probeert zijn macht te effectueren.

Vanuit het voor dit onderzoek gehanteerde methodologisch perspectief kan als meest karakteriserende aspect van het werken met mensen genoemd worden dat de piw-er in continue onzekerheid verkeert over de juistheid van zijn (of haar) handelen. Deze fundamentele onzekerheid is niet slechts gelegen in het feit dat hij niet iets tastbaars produceert, maar vooral in het feit dat hij nooit enige indicatie krijgt dat hij zijn werk goed doet - althans, geen indicatie die hij vertrouwt. Gedetineerden kunnen altijd bezig zijn je op het verkeerde been te zetten, vanuit de organisatie krijg je sowieso nooit iets positiefs te horen, en als er eens een gedetineerde niet na korte tijd weer terugkomt, zal hij wel ergens anders zitten.

Het instrument dat de organisatie de piw-er biedt om aan dit probleem het hoofd te bieden, is het belangrijkste onderdeel van het 'werken met betrekking tot mensen', namelijk het samenwerken in een team, en in het bijzonder het teamoverleg. Daar zouden de teamleden moeten praten over hun werk en al doende steun vinden bij elkaar: bevestiging van wat ze goed doen en alternatieven voor wat ze slechter aangaat. Helaas functioneert (althans, functioneerde in 1986) het werken in teams niet op deze wijze. Het werkoverleg werd vooral gebruikt om via de teamleider vragen te stellen aan de directie of om meningen te geven over voorstellen van de directie, en — maar dat slechts in beperkte mate — om individuele gedetineerden te bespreken. Het eigen functioneren, als team of als individu, kwam maar zelden ter sprake, en dan meestal nog buiten het teamoverleg. De belangrijkste reden waarom het teamoverleg niet goed functioneert, is dat de teams niet de verantwoordelijkheid dragen voor een duidelijke, exclusieve taak. Hierdoor ontbreekt een externe stimulans om meer als team te gaan functioneren, en er is nu juist zo'n externe stimulans nodig om de weerstanden te doorbreken die gelegen zijn in de persoon van de piwers (onvoldoende opleiding, angst om zichzelf ter discussie te stellen) en de inrichting van het werk (ploegendienst).

Met de problemen rond het werken in teams komen we al op het tweede probleemgebied, de inbedding van het werk in de organisatie. Daarbij kunnen we allereerst een aantal partijen onderscheiden met wie de piw-er in zijn werk te maken heeft: het kader, de badmeester, de medewerkers van de arbeid en de administratie, de hulpverleners, de activiteitenbegeleiders, de functiebegeleider en de directie van de inrichting. Weliswaar heeft de piw-er met de meeste van deze partijen niet veel contact, althans niet zoveel als met de gedetineerden en de collega-piwers, maar ze oefenen wel een (grote) invloed uit op zijn werksituatie. Het kader doet dat — of zou dat volgens de piwers moeten doen — door direct leiding te geven: als teamleider en als dienstgeleider. Ook de

directie beïnvloedt de werksituatie door leiding te geven, zij het op grotere afstand. Over de kwaliteit van het leiderschap bestaat bij de meerderheid van de piw-ers wel enige (tot veel) onvrede. Vooral als het gaat om duidelijkheid en eenduidigheid, om het op één lijn brengen van alle piw-ers en om het bieden van steun in geval van conflicten en problemen, schieten kader en directie in de ogen van velen tekort.

De overige partijen in de inrichting beïnvloeden de werksituatie van de piw-er vooral via hun eigen relatie met de gedetineerden. In feite is er sprake van een driehoeksverhouding tussen piw-er(s), gedetineerde(n) en 'andere partij', waarbij de piw-er elk van de beide andere betrokkenen afwisselend als bondgenoot of tegenstander kan ontmoeten. Zo voelt de piw-er zich bijvoorbeeld zeer alleen staan wanneer gedetineerden via de professionele staf dingen weten te bereiken die hijzelf niet wilde toestaan. Daarentegen voelt hij zich soms met de gedetineerden tegenover bijvoorbeeld administratie of maatschappelijk werk staan wanneer de gedetineerden zich via hem tot die anderen moeten wenden en hij geen gehoor krijgt, of wanneer de administratie hem gebruikt om slechte berichten over te brengen. Steun van de kant van anderen in de inrichting is er echter ook, bijvoorbeeld wanneer samen met administratie, bejegening, medische dienst of psycholoog iets voor een gedetineerde bereikt kan worden.

Een belangrijke partij (waarmee de piw-er overigens meestal alleen indirect te maken heeft) is 'Den Haag', en dan in het bijzonder het Departement van Justitie. Over de relatie piw-ers - 'Den Haag' valt niet meer te zeggen dan dat deze eenzijdig en indirect was. Piw-ers werden³ tot in de kleinste details van hun dagelijks werk geconfronteerd met de gevolgen van het in 'Den Haag' ontwikkelde beleid, maar konden daar bijzonder weinig invloed op uitoefenen. Hun beeld van 'Den Haag', en in het bijzonder de Directie Gevangeniswezen van het Ministerie van Justitie, was vrij algemeen negatief: zowel (de uitwerking van) het beleid als de wijze waarop met het personeel werd omgesprongen, waren aanleiding tot onvrede. Een bijzondere rol daarin speelden de heroverwegingen, die voor het gevangeniswezen vooral neerkwamen op ingrijpende bezuinigingen.

De inrichtingsorganisatie kan, behalve in termen van partijen, ook beschreven worden in termen van communicatie en besluitvorming. Wat de communicatie betreft, moet vastgesteld worden dat deze, gezien vanuit de optiek van de piw-er, vooral verticaal georganiseerd is. Weliswaar is er in elk van de inrichtingen een breed overleg in de vorm van een gedetineerden- of detentie-beraad resp. begeleidingsstaf, waaraan ook één of meer piw-ers deelnemen, maar de nadruk ligt op het werkoverleg, waarbij de teamleider de schakel naar de leiding is. De afwezigheid van horizontale communicatie tussen de dienstvakken wordt door velen als een gebrek gevoeld, vooral door diegenen die menen dat de inrichting als geheel zou moeten trachten de doelstellingen te realiseren. Het lijkt erop dat toepassing van het 'linking pin'-model in deze organisatie, waarbinnen vrij zelfstandige eenheden allemaal met dezelfde 'cliënten' te maken hebben, niet tot een optimale communicatiestructuur

³ Hier past de verleden tijd in het bijzonder omdat er sinds de uitvoering van dit onderzoek een grote deconcentratie-operatie heeft plaatsgevonden. Of de positie van de piw-er in de relatie met 'Den Haag' hierdoor is veranderd, is niet bekend.

leidt. Een extra handicap is dan nog dat de verticale communicatie niet optimaal verloopt, omdat een belangrijke schakel — het kader — nogal eens als filter, of bron van 'ruis', lijkt op te treden.

Waar besluitvorming over het algemeen sterk samenhangt met communicatie, is het niet verwonderlijk dat er ook op dit terrein onvrede bestaat. Veel piw-ers hebben de indruk weinig invloed te kunnen uitoefenen op besluiten die hogerop in de organisatie genomen worden, en dat klemt temeer omdat degenen die de besluiten nemen, naar hun oordeel vaak onvoldoende rekening houden met de belangen van de piw-ers. Voor een belangrijk deel lijkt dit zijn oorzaak te vinden in het feit dat vaak niet duidelijk is of iets wat door het kader in een teamvergadering gebracht wordt, nu een mededeling is over een reeds genomen besluit of een verzoek om commentaar op een voorneemen. Voorzover dit wel duidelijk is, ontbreekt dan vaak weer inzicht in het bredere verband waarbinnen een besluit gezien moet worden en in de overwegingen die bij het nemen ervan een rol hebben gespeeld: de consequenties die de alternatieven zouden hebben, de opvattingen van andere betrokkenen (collega's uit andere teams, andere dienstvakken).

Tenslotte is het nog interessant om de cultuur van de drie in het onderzoek betrokken organisaties te beschouwen. Daarbij gaat het overigens om iets wat zich weliswaar aan elke individuele piw-er als een gegeven voordoet, maar wat toch ook mede door hen (als individuen en als categorie) wordt vorm gegeven. Wanneer dan ook de inrichting ALS uit de beschrijving als 'doelgericht en een tikkeltje anarchistisch' naar voren komt, DAN als 'getraumatiseerd en formalistisch' en DUS als 'doelgericht en paternalistisch', dan gaat het weliswaar om zaken die waarschijnlijk niet zonder invloed zijn op de werksituatie en het welbevinden van de piw-ers, maar toch ook om zaken die zij niet als 'van buiten komend onheil' kunnen beschouwen. Hoe dat ook zij, de schetsen van de organisatiecultuur brengen een aantal grote verschillen aan het licht, vooral op het gebied van 'stijl van leiding geven'. Combinatie van deze verschillen met de uit de vragenlijsten en interviews naar voren komende knelpunten maakt aannemelijk dat een duidelijk 'ondersteunend' leiderschap het meest zal bijdragen aan het beperken van spanningen in het werk.

Na de organisatie komen we op het derde 'probleemveld': de persoon van de piw-er. De populatie in de drie in het onderzoek betrokken inrichtingen bleek voor het grootste deel te bestaan uit mannen tussen de 24 en 40 jaar met een diensttijd tussen de nul en twaalf jaar. Echter, ook de leeftijdscategorie tussen de 50 en 61 jaar en meer dan 12 dienstjaren is met 10% voldoende ruim vertegenwoordigd om merkbaar aanwezig te zijn, en dat geldt ook voor de 19 (8%) vrouwelijke piw-ers. Opmerkelijk is vooral dat er geen volkomen verband is tussen leeftijd en diensttijd: twintig piw-ers van ouder dan veertig jaar waren korter dan zeven jaar in dienst. Er zijn dan ook twee categorieën te onderscheiden: degenen die kort na de vervulling van de dienstplicht bij het gevangeniswezen in dienst traden (meestal bij het — niet meer bestaande — korps gestichtswacht) en degenen die na één of meer andere banen op latere leeftijd voor het gevangeniswezen kozen. Deze keuze blijkt voor de meesten niet zozeer een heel positieve te zijn, maar meer een gevolg van toevallige omstandigheden of zelfs een van de weinige overgebleven alternatieven. Slechts een enkeling vermeldde zeer bewust voor deze baan gekozen te hebben. Een duidelijk beeld van wat het werk in zou houden had dan ook

vrijwel niemand; voorzover er — bijvoorbeeld op grond van de opleiding — verwachtingen waren, botsten deze over het algemeen vrij snel met de werkelijkheid.

Gezien de verdeling over de diensttijdcategoryen, mag worden aangenomen dat de meeste in het onderzoek betrokken piw-ers bij hun indiensttreding onderworpen zijn aan een strenge selectie, waarbij vooral gelet werd op eigenschappen als (geestelijke) stabiliteit, sociale vaardigheid en werk- en denkniveau. De opleiding was voor de meesten de interne opleiding van het gevangeniswezen, bij het Centraal Wervings- en Opleidingsinstituut (CWOI).

Kijken we naar de attitudes van de piw-ers, dan blijkt het zelfbeeld over het geheel genomen vrij positief; ook over de collega's wordt globaal gunstig gedacht, al schrijft men zichzelf over het algemeen wat meer positieve eigenschappen toe dan de collega's. Men voelt zich doorgaans vrij sterk gesteund door de collega's; een uitzonderingspositie wat dat betreft nemen de vrouwen in: zij voelen zich lang niet door al hun mannelijke collega's geaccepteerd, en inderdaad staat een deel van de mannen (erg) negatief tegenover de intrede van vrouwen in het beroep.

Over de attitude tegenover het beleid is hierboven al opgemerkt dat deze redelijk positief is. Ook over de gedetineerden denkt men niet negatief, zij het dat er bepaalde categoryen (verslaafden, buitenlanders) zijn die men (extrem) lastig vindt. Het materiaal geeft dan ook geen aanwijzingen voor het bestaan van een subcultuur van piw-ers. Weliswaar wordt grote waarde gehecht aan collegialiteit, maar er is geen sprake van het op grote schaal afwijzen van het beleid van het gevangeniswezen. Daarbij komt dat er tussen piw-ers onderling vrij forse verschillen in opvattingen bestaan, en dat dat ook onderkend wordt - zonder dat men zich daardoor nu erg alleen voelt staan.

Vanuit de doelstelling van het onderzoek is het van belang na te gaan in hoeverre piw-ers consequenties ondervonden van hun werk, en welke dat zijn. Een heel concrete consequentie is dat de piw-ers, door het werken in een volcontinuurooster en door de daaraan gekoppelde werktijden, een belemmering ondervinden om deel te nemen in sociale verbanden als verenigingen. Ten dele staat dit ook het normale gezins- en familieleven in de weg.

Ingrijpender dan de (on)mogelijkheden die de werktijden met zich meebrengen, is waarschijnlijk het feit dat de relaties met anderen, ook buiten de inrichting, beïnvloed en zelfs beschadigd worden door de geestelijke instelling die men zich in het beroep eigen maakt. Een belangrijk aantal geïnterviewden bracht dit ter sprake, en noemde zaken als wantrouwen, hardheid en grofheid. Het lijkt alleszins gerechtvaardigd dit als een onwenselijk verschijnsel te zien, al was het alleen maar omdat het waarschijnlijk gevolgen heeft voor de mate waarin de piw-er aan zijn of haar privé-omgeving steun kan ontlenuen (om maar te zwijgen van de extra stress die het verbreken van een relatie met zich meebrengt, of het nu gaat om een huwelijk of een vriendschap). Dit laatste is van extra belang omdat de meeste piw-ers aangeven wel enige steun uit hun privé-omgeving te krijgen, vooral van hun partner. Een slechte relatie met de partner kan dus uiteindelijk tot gevolg hebben dat een belangrijke krachtbron voor het functioneren wegvalt.

Dat piw-ers zeggen veel steun van hun partner te ondervinden, is overigens in één opzicht wat verwonderlijk: de meesten zeggen ook weinig met hun partner te praten over het werk. Wel is het weer consistent dat ze daarover

met hun overige omgeving nog minder praten, en dus ook minder steun en begrip ontvangen. De belangrijkste reden om niet over het werk te praten lijkt ook dit gebrek aan begrip bij buitenstaanders te zijn, niet alleen voor wat het werk concreet inhoudt, maar ook voor de doelstellingen van het gevangeniswezen.

De conclusie die op basis van dit alles getrokken kan worden, luidt dat de verklaring voor het verminderde welbevinden vooral gezocht moet worden in de organisatie, en meer in het bijzonder de relatie tussen de inhoud van het werk, de doelstellingen en de organisatiestructuur. Als voorbeeld (maar in feite gaat het hier waarschijnlijk om het cruciale punt) mogen gelden het werkoverleg. Van dit werkoverleg is vastgesteld dat het goed functioneren ervan van groot belang is, wil de piw-er — zonder al te veel psychische kleerscheuren op te lopen — in staat zijn uitvoering te geven aan het in Taak en Toekomst neergelegde beleid. Dat het werkoverleg slecht functioneert, is een resultante van enerzijds het feit dat de teams geen duidelijke, exclusieve verantwoordelijkheid hebben voor de in een bepaalde leefeenheid verblijvende gedetineerden en anderzijds het ontbreken van voldoende vaardigheden bij een deel van de piw-ers en teamleiders. Het eerste is een probleem in de formele structuur van de organisatie, dat wordt versterkt door het als tweede genoemde probleem in de actuele organisatie. Als oorzaak van het probleem in de formele structuur kan, aan de hand van een schema dat een relatie legt tussen grondstof (in dit geval: mensbeeld) en technologie (in dit geval opvatting over hoe gedetineerden bejegend moeten worden) enerzijds en organisatiestructuur anderzijds, worden aangewezen het feit dat de in 1986 bestaande structuur van het gevangeniswezen en van de afzonderlijke inrichtingen een mengelmoes is. Deels is er sprake van overblijfselen van het tot ca. 1953 geldende hiërarchische stelsel en het tussen 1953 en ca. 1980 vigerende gedifferentieerde stelsel, deels van een nieuwe structuur die meer is toegesneden op het sindsdien van toepassing zijnde autonome stelsel. De hierdoor in de formele structuur van de organisatie veroorzaakte spanningen kunnen niet worden weggenomen door het zoeken van een oplossing in de sfeer van de persoon of de opleiding van de piw-er.

Sinds 1986, toen de gegevensverzameling voor dit onderzoek werd afgesloten, hebben zich de nodige ontwikkelingen voorgedaan in het Nederlandse gevangeniswezen. Bekijken we deze in het licht van de bevindingen van dit onderzoek, dan kan worden vastgesteld dat zowel de deconcentratie als de wijziging van de inrichtingsstructuur weliswaar elementen bevatten die het mogelijk maken om de piw-er de zelfstandige positie te geven die voor de vervulling van zijn taken nodig is, maar dat tegelijkertijd in deze operaties de nadruk zozeer op beheer (in tegenstelling tot beleid) wordt gelegd dat de kans groot is dat juist een omgekeerde ontwikkeling plaatsvindt. Deze kans wordt nog vergroot door de capaciteitsuitbreiding, die zowel gepaard gaat met een vergroting van het aantal gedetineerden per piw-er als met een forse instroom van relatief onervaren personeel. Ook de problemen op het gebied van communicatie en coördinatie worden door de capaciteitsuitbreiding vergroot, vooral waar deze is gerealiseerd door vergroting van het aantal gedetineerden per inrichting. Een laatste zowel negatief als positief te waarderen ontwikkeling, die overigens ten dele lijkt samen te hangen met de capaciteitsuitbreiding en die zeker een exponent is van een vooral op efficiënt beheer gericht

gevangeniswezen, is het herinvoeren van de functiescheiding tussen bewaarders en piw-ers. Enerzijds betekent dit het verlies van 'uitpufposten' voor piw-ers, en in het ongunstigste geval een kans op het doorstromen van personeel dat eigenlijk niet geschikt is voor de functie van piw-er. Anderzijds wordt op deze wijze voorkomen dat goed gekwalificeerde en sterk op het werken met de gedetineerden gerichte piw-ers zich zitten te verbijten op louter 'bewakingsposten'.

Welke kant het gevangeniswezen in de komende jaren uitgaat, valt moeilijk te zeggen. Voor de positie van de piw-er kan op basis van dit rapport in elk geval wel gezegd worden dat het, zelfs als de bovengeschetste ontwikkelingen niet het begin inluiden van het in de praktijk verlaten van het autonome stelsel, nog jaren zal duren voor de structuur van het gevangeniswezen aan dat autonome stelsel is aangepast, en de bewaarder echt piw-er geworden is.

1 Inleiding

In dit hoofdstuk komt, in gecomprimeerde vorm, het kader aan de orde waarbinnen dit onderzoek geplaatst moet worden. Allereerst wordt ingegaan op de aanleidingen tot, respectievelijk het doel van het onderzoek. Daarna wordt een (zeer beknopt) overzicht gegeven van de vóór de uitvoering van dit onderzoek reeds bestaande kennis. Vervolgens wordt een drietal probleemvelden afgebakend en het voor het beschouwen daarvan gebruikte methodologisch perspectief gepresenteerd. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de probleemstelling en de daaruit afgeleide onderzoeksvragen.

1.1 Achtergrond van het onderzoek

Toen in 1985 besloten werd een onderzoek te gaan doen naar de werksituatie en het functioneren van penitentiair inrichtingswerkers (piw-ers), kwamen uit verscheidene bronnen al geruime tijd aanwijzingen dat deze werksituatie en – wellicht als gevolg daarvan – ook het functioneren niet optimaal zouden zijn. Onduidelijk was vooralsnog of dit kwam doordat een daadwerkelijke verandering ten slechte was opgetreden, of doordat er meer aandacht aan deze signalen werd gegeven.

Dat de functie van de piw-er een zware is, was al bekend. In de buitenlandse literatuur wordt als indicator daarvan genoemd het grote verloop onder het bewarend personeel, ondanks de geringe aanwezigheid van alternatieven. Voor de Nederlandse situatie kon gewezen worden op het hoge percentage piw-ers dat wegens (psychische) invalidering moest worden ontslagen (ABP, 1983). Een tweede aanwijzing was het – althans in sommige inrichtingen – hoge ziekteverzuim (oplopend tot 13,1% in 1985, tegen ca. 7,5% in de gehele Nederlandse beroepsbevolking), zo hoog zelfs dat het voor de Directie Gevangeniswezen van het Ministerie van Justitie aanleiding was de Werkgroep beleidsanalyse ziekteverzuim in te stellen.

Duidelijk was dat het complex van oorzaken en versterkende factoren dat in de literatuur werd genoemd, van dien aard was dat alleen al vanuit het oogpunt van personeelsbeleid een onderzoek in de rede lag naar de factoren en omstandigheden die het functioneren van het executieve personeel beïnvloeden. Echter, ook met het oog op de realiseerbaarheid van regiemsdoelstellingen is inzicht in deze materie van groot belang. Immers, in de loop der jaren hebben de piw-ers een steeds grotere verantwoordelijkheid voor de bejegening gekregen. Dit heeft als consequentie dat de mate waarin een 'humane tenuitvoerlegging van de gevangenisstraf' en 'het voorkomen of althans zoveel mogelijk beperken van de schadelijke gevolgen en effecten van de detentie' gerealiseerd worden, in sterke mate afhangt van de wijze waarop de piw-ers zich van hun taak kwijten (cf. TK, 1982; Grapendaal e.a., 1985).

Er waren, behalve de bovengenoemde, nog enkele redenen waarom dit onderzoek zowel voor het beleid als vanuit wetenschappelijk oogpunt relevant was:

- de Rijksgeneeskundige Dienst bleek van mening dat de realisering van de Gestandaardiseerde Inrichtingsstructuur (GIS) en het Regiems Activiteiten Programma (RAP) zou leiden tot een onmogelijk te vervullen taak van de piw-er;
- vanuit een organisatiesociologische/-psychologische benadering werd naar voren gebracht dat wellicht de formele (en informele) organisatiedoelen niet zouden overeenstemmen met de organisatiestructuur;
- de Werkgroep beleidsanalyse ziekteverzuim verwachtte dat dit onderzoek een kader zou leveren waarin haar bevindingen een plaats zouden kunnen vinden;
- het onderzoek zou een rol kunnen spelen bij het opstellen van een profiel voor de 'penitentiair inrichtingswerker' (piw-er), alsmede bij het ontwikkelen van beleidsplannen door de inrichtingen;
- tegenover een vrij grote hoeveelheid huitenlandse literatuur en lopend onderzoek bleek weinig (recent) materiaal met betrekking tot de Nederlandse situatie te bestaan, terwijl deze toch in een aantal opzichten sterk afwijkt van de (meeste) buitenlandse.

Doel van het te verrichten onderzoek zou zijn, inzicht te krijgen in de werksituatie en het functioneren van de piw-er, en vervolgens na te gaan of er factoren zijn in die werksituatie die leiden tot een verminderd welbevinden (of zelfs — al dan niet weer als gevolg daarvan — tot suboptimaal functioneren). Het onderzoek viel daarmee uiteen in een beschrijvend en een verklarend deel: het zou een *beschrijving* moeten leveren van de werksituatie en het functioneren, en een *verklaring* voor eventuele problemen.

1.2 Eerste theoretische oriëntatie

Uit een aan dit onderzoek voorafgaande literatuurstudie (Strijbosch-Schellekens, 1984) kwam naar voren dat de uitoefening van de piw-erstaak in penitentiaire inrichtingen — althans in de Verenigde Staten — in de loop der jaren aanzienlijk gecompliceerder en zwaarder geworden was. Hiervoor werd een groot aantal redenen gegeven, die in vijf categorieën kunnen worden onderscheiden (waarbij overigens bedacht moet worden dat ze natuurlijk niet in alle inrichtingen tegelijkertijd en in even heftige mate aangetroffen zullen worden).

In de eerste plaats is er de *rolonduidelijkheid* als gevolg van de vage aanwijzingen die de piw-er krijgt over de wijze waarop hij inhoud dient te geven aan de humane bejegening. Tegelijkertijd is er ook een rolconflict, dat voortkomt uit het dualistisch karakter van de functie, die zowel een beveiligende als een bejegende kant heeft.

Ten tweede: de *relaties met de gedetineerden* zijn, met name door de grote bewegingsvrijheid die dezen hebben gekregen, sterk veranderd. Enerzijds is het structurele conflict tussen gedetineerden en piw-ers gereduceerd, anderzijds is de machtspositie van de laatsten afgenomen. Daarnaast speelt nog een rol dat de piw-er het gevoel heeft constant bloot te staan aan gevaar.

De *relaties met superieuren, professionele staf en collega's* vormen volgens de literatuur een derde bron van spanningen. Niet alleen is de leiding onvoldoende in staat om regels en richtlijnen begrijpelijk en aanvaardbaar te maken, maar de piw-ers voelen zich ook onvoldoende geruggesteund door hun superieuren. Daar komt bij dat de intrede in de inrichtingen van een professionele staf, die vaak een duidelijk andere visie op het werk heeft, ertoe heeft geleid dat ook tussen groepen personeel onderling een zekere tegenstelling is ontstaan. Hierbij is de groep van de piw-ers extra in het nadeel, omdat zij hun werk vrij solitair en individueel verrichten.

Een vierde factor die bijdraagt aan de zwaarte van de baan, is het *negatieve aanzien* ervan. Dit leidt ertoe dat piw-ers tegenover hun omgeving geen prestige aan hun werk kunnen ontlenuen, en dat ze — doordat ze er weinig over kunnen praten — vrij gemakkelijk in een sociaal en emotioneel isolement geraken. Tenslotte speelt nog mee dat voor de meeste piw-ers *alternatieven voor de baan ontbreken*. Met name voor diegenen voor wie de eerder genoemde punten aanleiding zijn om de dienst te willen verlaten, is dit een belangrijke extra factor die een negatieve invloed heeft op hun welbevinden.

Los van deze categorieën spanningsbronnen wordt nog gewezen op de mogelijkheid van het bestaan van een *bewaarderssubcultuur* (zie Strijbos-Schellekens, 1984, pp. 27-30). Verscheidene auteurs concludeerden in de jaren zeventig dat er in Amerika zo'n subcultuur bestond: het uitvoerende personeel in de gevangenissen hield er waarden, normen en verwachtingen op na die afweken van de 'officiële'. Met name zouden de doorsnee Amerikaanse 'guards' veel negatiever staan tegenover de gedetineerden dan paste in het toch enigszins op resocialisatie gerichte beleid, en daarmee ook elke poging tot verbetering van de leefomstandigheden in de gevangenissen tegenhouden. Andere auteurs (cf. Kauffmann, 1981 en 1988) echter wezen erop dat er onder het personeel een grote verscheidenheid aan opvattingen (pluralisme) bestaat, maar dat degenen met een sterke anti-gedetineerdenhouding, hoewel niet in de meerderheid, het beeld bepalen — ook in de ogen van hun andersdenkende collega's. Zij spreken in dit verband van het bestaan van 'pluralistic ignorance' ('onopgemerkte verscheidenheid'): individuele bewaarders hebben geen goed inzicht in wat hun collega's denken, en vooral niet in het feit dat er bij hun collega's zulke uiteenlopende meningen voorkomen. Een gevolg hiervan is dat degenen die zichzelf als 'gedetineerdegericht' beschouwen, het gevoel hebben dat zij daarin grotendeels alleen staan, terwijl degenen die meer 'anti-gedetineerdegericht' zijn menen dat hun houding door al hun collega's wordt gedeeld. Weer anderen menen dat er in grote lijnen drie groepen zijn: de 'anti-gedetineerdegerichten' (die denken dat iedereen het met hen eens is), de 'eenzame gedetineerdegerichten' (die denken dat ze alleen staan) en de 'ondersteunde gedetineerdegerichten' (die menen dat velen het met hen eens zijn). Bewaarders zouden bij binnenkomst de grootste kans lopen deel te gaan uitmaken van de eerste groep, maar naarmate ze meer ervaring krijgen opschuiven naar de laatste (cf. Klofas en Toch, 1983).

Het is duidelijk dat zeker een situatie van pluralistic ignorance — of deze nu voor allen bestaat of slechts voor een deel van de piw-ers — een bron van spanningen kan zijn.

Dit alles in overweging nemend lag voor de hand het onderzoek te richten op drie 'probleemvelden':

- De inhoud van het werk. Hieronder vallen allereerst de relaties met de gedetineerden, maar deels ook die met superieuren, professionele staf en collega's. Dit is ook het probleemveld waar de rolonduidelijkheid en het rolconflict thuishoren.
- De organisatie. Hier moet naar gekeken worden om de overeenstemming tussen organisatiedoelen en organisatiestructuur vast te stellen; de mate waarin deze overeenstemmen, zou van invloed kunnen zijn op het bestaan van rolonduidelijkheid en rolconflict. Daarnaast is de organisatie het kader waarbinnen de relaties met superieuren, collega's en professionele staf zich afspelen.
- De persoon van de piw-er. Hiertoe moeten niet slechts aspecten als het negatieve aanzien van de baan en de mate waarin alternatieven ontbreken, gerekend worden. In feite gaat het hier om die persoons- en persoonlijkheidskenmerken die maken dat piw-ers verschillend reageren op alle problemen waarmee het werk en de organisatie hen confronteren.

1.3 Methodologisch kader

Hoewel met een keuze voor de drie bovengenoemde objecten van onderzoek (de inhoud van het werk, het kader waarbinnen dat werk verricht wordt en de personen die het uitvoeren) vastligt *waarnaar* gekeken moet worden, blijft het voornamelijk een vraag *hoe* ernaar gekeken moet worden en welke technieken en instrumenten daarbij gehanteerd zullen worden. In deze paragraaf zal een aantal manieren van kijken kort behandeld worden, en zal uiteindelijk een overkoepelend methodologisch kader gepresenteerd worden.

Wat de inhoud van het werk betreft, lijkt het belangrijkste kenmerk ervan dat de piw-er niet een tastbaar iets produceert, maar 'iets doet' met gedetineerden. Wat dat 'iets' is, is voornamelijk onduidelijk: genoemd is dat het aspecten van beveiliging en verzorging bevat, maar hoe dat precies gerealiseerd wordt en hoe de verhouding tussen die twee is, moet nog vastgesteld worden.

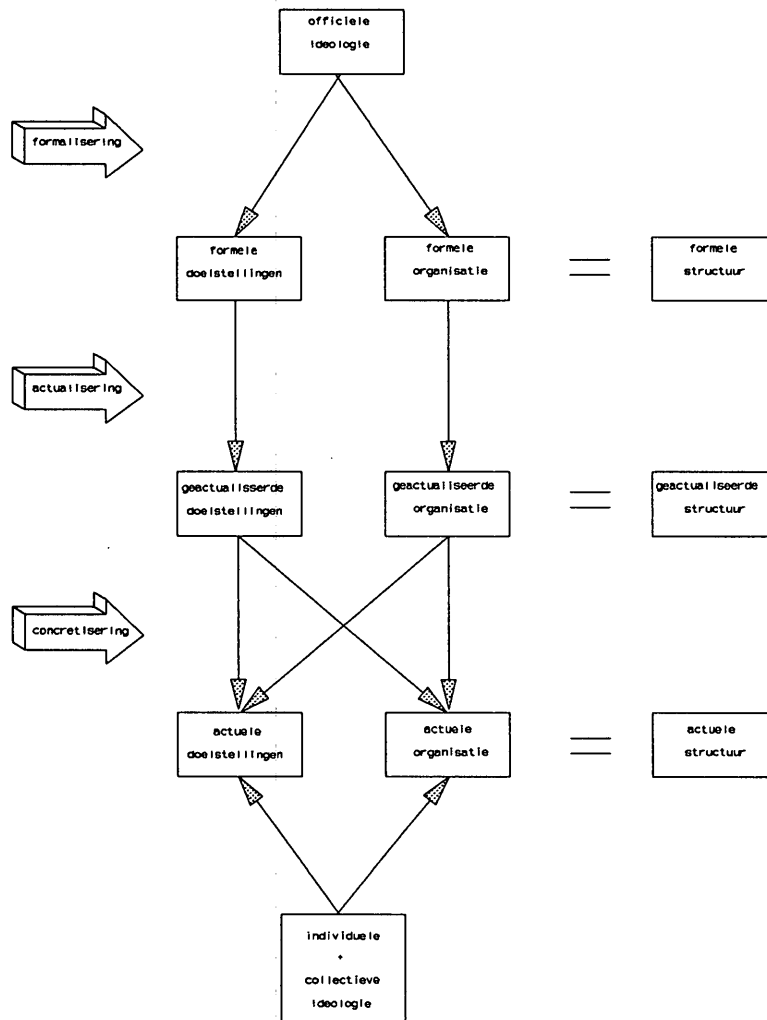
Een geschikte manier om dit te doen is het werk van de piw-er, dit 'werken met mensen' op te vatten als het gezamenlijk tot stand brengen van betekenisvolle contacten: piw-ers en gedetineerden zien we dan als autonome individuen die de wereld (en de daaruit afkomstige prikkels) interpreteren en op basis van die interpretatie iets doen of laten. Deze manier van kijken maakt het bijvoorbeeld goed mogelijk om het bestaan van zoiets als rolonduidelijkheid te begrijpen: het staat dan per definitie niet vast wat er van een piw-er verwacht wordt. Door, in reactie op wat een gedetineerde doet, zelf iets te doen of te laten, geeft hij (of zij) de gedetineerde weer een prikkel om te interpreteren en op te reageren. In die zin geven piw-ers en gedetineerden samen, in constante improvisaties, vorm aan de wereld waarin ze leven.

Voorzover we ten aanzien van de piw-er kunnen spreken van een produkt, is het dus in elk geval zo dat hij de vormgeving daarvan niet geheel in eigen hand heeft. Geldt dit al voor iedereen die met mensen werkt, het is van extra belang omdat de piw-er — althans in het huidige Nederlandse gevangeniswezen — zelfs niet tot taak heeft iets bij de gedetineerden te bewerkstelligen (hij

hoeft ze niet, zoals een dokter, te genezen). Ietwat gechargeerd zou men kunnen zeggen dat de piw-er (slechts) de omstandigheden schept waarbinnen gedetineerden iets kunnen produceren (althans, waarbinnen gedetineerden aan zichzelf kunnen werken).

Als we kijken naar de organisatie en de wijze waarop deze het de piw-er mogelijk maakt zijn werk te doen, dienen we ons allereerst te realiseren dat een inrichting van het gevangeniswezen niet alleen als gebouw, maar ook als organisatie een constructie is. Hoe zo'n constructie tot stand komt, is weergegeven in schema 1.

Schema 1: De constructie van een organisatie



Aan het bestaan, de structuur en het functioneren van een organisatie ligt een ideeënwereld ten grondslag: opvattingen over het (straf)recht, over (het nut van) de vrijheidsbeneming, over hoe met gedetineerden omgegaan moet worden en over hoe een organisatie eruit moet zien. Deze ideeënwereld zal ik de (officiële) ideële basis van het gevangeniswezen noemen.

Deze ideële basis is uitgewerkt in een formele structuur en formele doelstellingen: er is bedacht hoe de organisatie van een penitentiaire inrichting eruit moet zien, en wat daarvan de concrete doelen zouden zijn; als het goed is wordt hierbij ook gekeken naar de manier waarop die doelen bereikt moeten worden, en dus naar de inhoud van het werk. De formele structuur is nog steeds iets abstracts: hij bestaat slechts op papier, in de vorm van organisatiebesluiten, richtlijnen, circulaire, enz. De concretisering ervan vinden we in de vorm van de in de werkelijkheid bestaande inrichtingen, met een concreet gebouw, een concrete formatie en een concreet regiem (in feite zou men hier zelfs kunnen zeggen: met een directeur, piw-crs en een verpleger van vlees en bloed, maar dat zou waarschijnlijk verwarrend zijn, omdat ik hier nog afzie van concrete personen⁴). Dit geheel noem ik in het vervolg de geactualiseerde structuur.

Een geschikte manier om dit proces van formalisering en actualisering te beschouwen, en daarbij dan vooral te kijken naar de relatie tussen doelen en structuur, bieden de zgn. contingentietheorieën uit de organisatiesociologie. Deze stellen onder andere dat de organisatiestructuur moet zijn afgestemd op de eisen die de omgeving stelt (in de vorm van wensen van de afnemers en kwaliteit van de grondstoffen), en leggen ook grote nadruk op de technologie⁵ waarvan binnen de organisatie gebruik gemaakt wordt (cf. Lammers, 1983, p. 434).

Van belang bij het beschouwen van organisaties is voorts nog dat deze zich voor de meeste mensen die eraan (gaan) deelnemen niet voordoen als iets wat zij zelf mede vorm geven, maar als een sociale realiteit die vastlegt wat hun mogelijkheden zijn. Zij zullen (hun positie in) de geactualiseerde structuur, de formele structuur en de ideële basis op hun eigen wijze interpreteren⁶, en kiezen op basis daarvan het gedrag waarvan zij menen dat het bij hun rol in de organisatie past. Dit is een uiterst individueel proces, waarin ook allerlei prettige en minder prettige eigenschappen van personen een rol spelen,

⁴ Dit, op het eerste gezicht gezochte, onderscheid is essentieel om te kunnen begrijpen hoe een organisatie tegelijkertijd hetzelfde kan blijven en veranderen door de komst van een nieuwe directeur (of piw-er, of verpleger).

⁵ Het lijkt wellicht vreemd om in relatie tot penitentiaire inrichtingen te spreken over 'grondstoffen' en 'technologie'. Deze begrippen blijken echter goed bruikbaar voor de analyse van op het 'werken met mensen' gerichte organisaties (zie bv. Damen, 1974, die ze gebruikte in een onderzoek naar zwakzinnigeninrichtingen). Zo maakt het voor een penitentiaire inrichting nogal wat uit of de gedetineerden worden gezien als personen die zich door hun afwijkend gedrag zelf buiten de maatschappij hebben geplaatst, of als slachtoffer van een tekortschietende opvoeding en maatschappelijke omstandigheden (cf. Perrow, 1970, pp. 34-35).

⁶ Het duidelijkste voorbeeld is het stempel dat een directeur op een organisatie kan drukken: hecht hij (of zij) aan het strak handhaven van de regels, toont hij (of zij) interesse voor het werk, is hij of zij dagelijks aanwezig, enz. Het voorbeeld maakt ook duidelijk wat het onderscheid is tussen de persoon en de persoonlijke invulling van de functie: men kan een directeur (of willekeurig welke functionaris) een heel aardig iemand vinden, maar tegelijkertijd volstrekt ongeschikt voor zijn of haar functie - of omgekeerd, natuurlijk.

alsmede de vraag of ze het meer of minder goed met elkaar kunnen vinden. Deze persoonsgebonden aspecten kunnen licht het zicht verstoren op de tweede (officiële) ideële basis van het interpretatieve proces: de privé-opvattingen van personen (een verblijf in de gevangenis moet een straf zijn, gedetineerden zijn eigenlijk zielig), hun individuele doelstellingen (ik wil mijn tijd rustig doorkomen, ik wil iets betekenen voor mijn medemensen, enz.), en de gezamenlijke (collectieve) doelstellingen die in de loop van de tijd ontstaan (we willen het hier gezellig houden, we willen een goed lopende tent). De unieke vorm van de organisatie die ontstaat op grond van de interpretatieve arbeid door de concrete personen die hem bevolken, levert op wat ik de actuele of reëel bestaande structuur zal noemen; de persoonlijke eigenschappen en affiniteiten leiden dan vervolgens nog eens tot een informele sociale structuur.⁷

Een geschikte manier om naar deze processen te kijken is, behalve het al genoemde constructivistische perspectief, een perspectief waarin veel aandacht wordt besteed aan de organisatiecultuur. Een dergelijke benadering biedt ook ruimte voor het interpreteren van het bijzondere geval dat zich voordoet, als binnen de informele sociale structuur een groep ontstaat die er geheel eigen, van de overheersende afwijkende, opvattingen en attitudes op nahoudt: de subcultuur.

Bij het kijken naar de piw-er als persoon tenslotte gaat het om drie zaken: wat zijn de belangrijkste oorzaken van verminderd welbevinden en suboptimaal functioneren, hoe uit zich dat, en welke individuele (karakter)eigenschappen hebben daarop invloed. Het laatste zou informatie kunnen opleveren waarmee bij de werving en selectie (en eventueel in de opleiding) rekening gehouden zou kunnen worden, het eerste kan aanwijzingen geven voor aanpassingen in de organisatie of het werk.

In veel van de voor het literatuuronderzoek geraadpleegde bronnen wordt gebruik gemaakt van het begrip 'werkstress' om een relatie te leggen tussen factoren in het werk en de organisatie enerzijds en zaken als ziekteverzuim, verloop, werkvervreemding en cynisme anderzijds. Deze laatste zaken zouden zich met name kunnen voordoen in de vorm van zgn. 'coping'-gedrag, dat wil zeggen het hanteren van reductiemechanismen die beogen de als gevolg van het werk ondervonden stress tot een aanvaardbaar niveau terug te brengen. De literatuur geeft een aantal van dergelijke mechanismen:

- *terugtrekking*, dat wil zeggen het niet meer of zo min mogelijk uitoefenen van de taak (bv. door langdurig koffiedrinken, praten met collega's, de krant lezen, zich in niet tot de eigenlijke taak behorende karweitjes storten);
- *uit balans raken*, dat wil zeggen het zich volledig concentreren op een enkel taakaspect en de andere verwaarlozen;
- *verlies van vertrouwen in, kankeren op en verzet tegen de leiding*;
- *humor* (soms positief, vaak echter zeer cynisch, 'ziek');

⁷ Waarin er dus bijvoorbeeld sprake kan zijn van vriendschap tussen mensen die het niet eens zijn met elkaars opvattingen over de invulling van hun functies.

- *lichamelijke of verbale agressie tegen collega's of ondergeschikten* (in dit geval: gedetineerden);
- *onverschilligheid* (ten aanzien van gebouw en inventaris).

Over de vraag wat het begrip werkdress nu precies inhoudt, bestaat geen eenstemmigheid; feit is in elk geval dat er een aantal theorieën is waarin het centraal staat (zie hiervoor bv. Kleber, 1983). Elk hiervan opent de ogen voor een aantal stressveroorzakende of -bevorderende omgevingsfactoren, en biedt aldus interessante aanknopingspunten voor een inventarisatie van die omgevingsfactoren (en dan in het geval van werkdress vooral de met de functie samenhangende) die uiteindelijk tot dis- of suboptimaal functioneren leiden. Deze kracht van het stressconcept is echter ook de zwakte ervan: wie er gebruik van maakt, loopt het risico het te gaan zien als de verklarende factor zelf, zonder zich voldoende af te vragen waar de stress nu eigenlijk vandaan komt. In dit onderzoek zal een stressmeting dan ook alleen gebruikt worden om een eerste indruk te krijgen van die factoren in de werksituatie waar nader naar gekeken moet worden; voor het overige zullen de piw-ers als zingevende actoren beschouwd moeten worden.

Willen we aan het bovengenoemde rechtdoen, dan is het nodig een overkoeplend methodologisch perspectief te kiezen waarin de aandacht vooral gericht wordt op interacties tussen mensen en waarin die mensen inderdaad gezien worden als autonome, interpreterende personen die binnen bestaande structuren zelf vorm geven aan hun wereld. Een dergelijk perspectief is binnen de sociologie in verschillende vormen voorhanden; het in dit onderzoek gehanteerde is gebaseerd op het zgn. rol-regelmodel van Harré en Secord (1972), gecombineerd met meer etnomethodologische inzichten (cf. Maso, 1984). Het geeft alle mogelijkheid om vanuit de genoemde invalshoeken, en met zeer verschillende instrumenten, naar de piw-er te kijken en het waargenome ne vervolgens op een zinvolle wijze te interpreteren.

1.4 Probleemstelling

Met inachtneming van het voorgaande is het mogelijk de in paragraaf 1.2 geformuleerde algemene onderzoeksvraag te vertalen in een onderzoekbare probleemstelling en vervolgens in een aantal specifieke onderzoeksvragen.

Uit verschillende bronnen kwamen in het begin van de jaren tachtig aanwijzingen dat de werksituatie van het bewarend personeel in Nederlandse penitentiaire inrichtingen niet optimaal was (zie paragraaf 1.1). Voor een deel waren deze aanwijzingen van zodanige aard (ziekteverzuim, invalidering) dat gevreesd werd dat het functioneren van dit personeel hiervan te lijden had. Daarnaast ontstond ook uit andere hoofde behoefte aan een onderzoek naar (de inhoud van) het werk van de piw-er (paragraaf 1.2). Dit onderzoek zou zowel moeten resulteren in een beschrijving van de werksituatie (d.w.z. het werk zelf, alsmede de omgeving — sociaal en materieel — waarbinnen het verricht wordt) en het functioneren, als in een verklaring voor eventuele problemen.

Vastgesteld werd dat het onderzoek zich, in grote lijnen, zou moeten richten op de inhoud van het werk van de piw-er, op de organisatie waarin deze zijn werk verricht, en op zijn persoon en functioneren. In het, op de ideeën

van Harré en Secord gebaseerde, geavanceerde rol-regelmodel werd een interpretatief kader gepresenteerd dat het mogelijk zou moeten maken een dergelijk onderzoek op vruchtbare wijze uit te voeren, met inachtneming van een aantal inzichten uit eerder onderzoek op het terrein van het gevangeniswezen, werkstress en het functioneren van (mensen in) organisaties in het algemeen (paragraaf 1.4).

De algemene probleemstelling van dit onderzoek kan nu geformuleerd worden als: *wat houdt het werk van de piw-er in een Nederlandse penitentiaire inrichting precies in, onder welke omstandigheden en door wie wordt het verricht, wat zijn de factoren die het functioneren (eventueel) negatief beïnvloeden, waaruit blijkt dit suboptimaal functioneren en in welke mate komt het voor?* Op basis van deze algemene probleemstelling kan een aantal onderzoeksvragen geformuleerd worden.

Een eerste categorie vragen betreft de werksituatie:

- Wat is – officieel en actueel – de taak van de piw-er?
- Met welke partijen heeft hij te maken, in welke situaties en met welke frequentie?
- Wat denkt hij dat deze partijen van hem verlangen?
- Wat is zijn (machts)positie in de organisatie?
- Wat is zijn loopbaanverwachting?
- Met welke populatie gedetineerden heeft hij te maken?
- In welke omgeving (gebouw) werkt hij?
- Hoe is de populatie piw-ers samengesteld?

Een tweede categorie betreft het functioneren:

- Wat doet een piw-er tijdens zijn dienst?
- Hoeveel tijd besteedt hij (zeer globaal) aan deze verschillende bezigheden?
- Welke betekenis kent hij aan zijn handelen toe?
- Wat is zijn waardering van deze bezigheden als zodanig *en* in relatie tot de betekenis die hij eraan geeft, c.q. zijn eigen taakopvatting?
- Hoe ligt in de inrichting globaal het ziekteverzuim?
- Wat zijn de – opgegeven – redenen van dit verzuim?
- Is er sprake van werkstress, en hoe verhoudt deze zich tot die bij andere beroepsgroepen?
- Is er sprake van gedrag dat als 'coping'-gedrag kan worden aangemerkt?
- Welke incidenten waarbij piw-ers een rol spelen, doen zich voor?

Te zamen vormen deze beide categorieën de vragen waarop het beschrijvende deel van het onderzoek een antwoord moet geven. Voor het verklarende deel kunnen op basis van de literatuur allereerst drie hoofdvragen geformuleerd worden:

- In welke mate is de filosofie van het Nederlandse gevangeniswezen, uitgedrukt in detentiedoelen, regiemsdoelstellingen enz., adequaat vertaald in de organisatie van het penitentiaire systeem en in de mogelijkheden die de piw-er daarin heeft om er uitdrukking aan te geven?
- In hoeverre zijn het primaire kenmerk van de penitentiaire inrichting (het opsluiten van mensen), de populatie gedetineerden en de populatie piw-ers (in negatieve zin) bepalend voor de werksituatie, en welk gewicht hebben zij vergeleken met de andere aspecten?
- Is de door de piw-ers gerapporteerde werkstress (mede) toe te schrijven 1)

aan een botsing tussen verschillende in de inrichtingen bestaande subculturen (met name die van piw-ers en gedetineerden, maar eventueel ook van professionele staf of nog anderen), 2) aan een botsing tussen een mogelijk bestaande piw-erssubcultuur en de officiële normen en waarden van het gevangeniswezen, of veeleer 3) aan het feit dat piw-ers met een sterk gedetineerdengerichte attitude zich geïsoleerd voelen staan (de 'pluralistic ignorance'-these).

Deze hoofdvragen vallen weer uiteen in een aantal specifieke vragen, die gegroepeerd kunnen worden rond de volgende vijf thema's:

- a. Wat is de formele, in detentiedoelen, regiemsdoelstellingen enz. uitgedrukte filosofie van het Nederlandse gevangeniswezen en hoe wordt deze in praktijk gebracht en beleefd?
- b. Met welke partijen heeft de piw-er in zijn werk te maken, wat verwachten zij concreet van hem en wat is zijn positie in die relaties?
- c. Onder welke omstandigheden doet de piw-er zijn werk?
- d. Leiden bepaalde aspecten van het werk (en dan vooral de onder a t/m c genoemde) tot een — in vergelijking met andere beroepsgroepen — hoge mate van werkstress, en zo ja, wat heeft dat voor gevolgen?
- e. Zijn er bepaalde persoon(lijkheid)skenmerken die, eventueel in samenhang met hiervoor genoemde aspecten, de mate van werkstress beïnvloeden?

1.5 Opbouw van het rapport

Na deze inleiding zal in het volgende hoofdstuk geschetst worden op welke wijze het onderzoek is uitgevoerd dat op alle genoemde vragen een antwoord moet geven. In hoofdstuk 3 worden vervolgens de resultaten gepresenteerd van een eerste inventarisatie, met behulp van een vragenlijst, van de door de piw-ers ervaren knelpunten en veroorzakers van 'stress'. Deze resultaten worden geplaatst tegen de achtergrond van een drietal andere onderzoeken.

Hierna komen de drie in paragraaf 1.3 onderscheiden 'probleemvelden' aan de orde. In hoofdstuk 4 wordt de inhoud van het werk behandeld, waarbij enerzijds wordt gekeken naar de omgang met gedetineerden en anderzijds die met de collega-piw-ers. Hoofdstuk 5 is gewijd aan de organisatie, die beschreven zal worden in termen van de partijen die er werken, de communicatie- en besluitvormingsstructuur en de organisatiecultuur; tevens wordt aandacht besteed aan de verhouding met 'Den Haag'. In hoofdstuk 6 komt de persoon van de piw-er aan bod, inclusief aspecten als selectie en opleiding. Een belangrijk onderdeel van dit hoofdstuk wordt gevormd door de aan de met de vragenlijst gemeten attitudes gewijde paragrafen, maar minstens even belangrijk is de poging om de door de piw-ers ervaren psychosociale gevolgen van het werk te relateren aan de in hoofdstuk 3 behandelde bronnen van spanning.

Hoewel elk van de hoofdstukken 3 tot en met 6 wordt afgesloten met voorlopige conclusies, kan pas in hoofdstuk 7 de balans definitief opgemaakt worden. Teneinde de praktische toepasbaarheid van de bevindingen te demonstreren, worden ze tenslotte nog toegepast op een aantal ontwikkelingen die zich de afgelopen jaren in het gevangeniswezen hebben voorgedaan.

2 Opzet en uitvoering van het onderzoek

Is in het voorgaande hoofdstuk een beeld geschetst van de problematiek die aanleiding was tot dit onderzoek en van de vragen waarop het — binnen het kader van de reeds aanwezige theorie en het gekozen methodologische perspectief — een antwoord zou moeten geven, in dit hoofdstuk zal kort uiteengezet worden hoe het onderzoek in de praktijk is uitgevoerd. Daartoe worden achtereenvolgens twee onderwerpen behandeld: de gehanteerde technieken van gegevensverzameling en de analyse van die gegevens. Bij de bespreking van dat laatste wordt uiteraard ook aandacht besteed aan de betrouwbaarheid en de validiteit van de gegevens.

2.1 De gegevensverzameling

Duidelijk is dat, om op de in het vorige hoofdstuk geformuleerde vragen een antwoord te kunnen geven, over een groot aantal onderwerpen gegevens verzameld moesten worden. In feite komt het erop neer dat een zo breed mogelijk inzicht verkregen moest worden in wat de functie van piw-er zowel in theorie als in de praktijk inhoudt, en welke consequenties dat heeft voor de uitoefening van die functie. Hiervoor was reeds een aantal bronnen beschikbaar; daarnaast diende empirisch onderzoek gedaan te worden.

2.1.1 Empirisch onderzoek

Om met dat laatste te beginnen: het feit dat het hier gerapporteerde onderzoek in eerste instantie gericht was op het verkrijgen van inzicht in de aard van een aantal verschijnselen, had uiteraard consequenties voor de te gebruiken onderzoeksmethoden, in die zin dat het zeer voor de hand lag gebruik te maken van methoden als observatie en (open) interview. Teneinde toch ook enige kwantificering mogelijk te maken, werd hier het gebruik van vragenlijsten aan toegevoegd.

Voor de generaliseerbaarheid van de resultaten zou het uiteraard de voorkeur verdienen om het gehele gevangeniswezen, of althans zoveel mogelijk inrichtingen, in het onderzoek te betrekken. De keuze voor observatie en open interview maakte dit, gezien de hoeveelheid werk die daarmee verbonden is, echter onmogelijk. Besloten werd daarom het onderzoek te beperken tot een aantal inrichtingen.

Inrichtingen

Bij de keuze van deze inrichtingen speelde een aantal zaken een rol. Een belangrijk element was de beheers- en uitvoerbaarheid van het onderzoek, die in eerste instantie bepaald werden door de beschikbare menskracht (een on-

derzoeker en een part-time assistent). Een aantal van drie inrichtingen leek wat dat betreft het maximaal haalbare.

Uitgaande van de gedachte dat deze inrichten dan enerzijds wel voldoende variëteit zouden moeten vertonen, maar anderzijds ook niet zo verschillend zouden moeten zijn dat elke vergelijking onmogelijk zou zijn, werd een drietal alternatieven opgesteld voor de keuze van de inrichtingen; in overleg met medewerkers van de Directie Gevangeniswezen (DGW) van het Ministerie van Justitie werd deze uiteindelijk bepaald op drie huizen van bewaring, in dit rapport verder te noemen ALS, DAN en DUS. Met de directies van deze inrichtingen kon, na consultatie van het personeel, overeenstemming over medewerking bereikt worden.

De introductie van het onderzoek in elk van de inrichtingen vond plaats via een schriftelijke aankondiging, ongeveer een week later gevolgd door een mondelinge uiteenzetting door de onderzoeker in de teamvergaderingen. De introductie bij het overige personeel bleef beperkt tot de schriftelijke informatie en een kennismaking in de eerste dagen van de observatieperiode. Introductie bij de gedetineerden heeft niet plaatsgevonden, omdat het onderzoek zich niet op hen richtte en zij er, behalve tijdens de observatie, ook niet mee te maken zouden hebben.

In bijlage 2 zijn korte beschrijvingen van de inrichtingen opgenomen.

Observatie

Het, zoveel mogelijk vanuit de positie van de piw-er, observeren en ondervinden van de dagelijkse gang van zaken in de inrichtingen is een onmisbare methode, wanneer het erom gaat inzicht te krijgen in *actuele taakhoud en functioneren* van de piw-er. Het is dan ook een zeer gelukkige omstandigheid dat zowel de DGW als de directies van elk van de betrokken inrichtingen bereid waren de onderzoeker en een onderzoekassistent gedurende enige weken als stagiaire (piw-er in opleiding) met een ervaren piw-er diens diensten mee te laten lopen.

Deze observatie maakte het mogelijk om enerzijds de zaken die al uit de literatuur naar voren waren gekomen, in perspectief te zien en anderzijds ook om de dingen te zien die in bronnen of literatuur niet te vinden waren. Met name voor het eerste was het overigens nodig het onderzoek in deze fase niet te beperken tot observatie in strikte zin, maar ook te participeren en veel te vragen naar het waarom van diverse handelingen en gebeurtenissen. Zo kon tevens een indruk gekregen worden van de *taakopvatting*.

Ook bij het blootleggen van de *actuele organisatie* van de inrichtingen (werkeenheden, beslislijnen, communicatiestructuur, enz.) bleek de observatieperiode zeer nuttig.

Interviews

Hoewel er tijdens de observatieperioden al wel gelegenheid was om met diverse piw-ers te spreken over de *inhoud van hun functie, (on)aangename aspecten* daarvan, hun *interpretatie van c.q. opvattingen over de doelstellingen van het gevangeniswezen*, enz., was het toch zinvol hier ook in een iets meer geformaliseerde structuur aandacht aan te besteden. Dit gebeurde door in halfstructureerde interviews met 10 tot 15 piw-ers in elk van de inrichtingen in te gaan op zaken die tijdens het observatie-onderzoek in het bijzonder opvielen (dit deels ter *validatie* van dat materiaal), en op zaken die uit literatuur en

bronnen naar voren kwamen, doch tijdens het observatie-onderzoek niet. Selectie van de geïnterviewde piw-ers geschiedde op basis van toeval en vrijwilligheid, waarbij werd getracht de (kleine) steekproef enigszins representatief te doen zijn door potentiële respondenten te selecteren op grond van leeftijd en aantal dienstjaren.⁸ In totaal werden 45 interviews gerealiseerd. De meeste interviews werden op band opgenomen en integraal uitgetypt; vier respondenten gaven er de voorkeur aan zonder bandrecorder geïnterviewd te worden. Van de opgenomen interviews konden er vier door technische onvolkomenheden niet (geheel) worden uitgetypt. Een overzicht van de aantallen piw-ers in elk van de onderscheiden leeftijd-/diensttijdcategoryën, de aantallen benaderde respondenten en de aantallen gerealiseerde (en uitgetypte) interviews is te vinden in bijlage 3. In totaal werd bijna één op de vijf piw-ers geïnterviewd; met een groot aantal anderen werd tijdens de observaties gesproken.

Behalve de bovengenoemde onderwerpen kwamen in de interviews ook de *twijfels, angsten* en *stressverschijnselen* van de piw-ers aan de orde, alsmede de wijze waarop zijzelf en hun collega's in hun eigen ogen *suboptimaal functioneren*.

Interviews, maar dan niet alleen met piw-ers, doch (juist) ook met stafleden en directies, waren eveneens nodig ter aanvulling op wat uit het observatie-onderzoek verkregen werd over de *actuele organisatiestructuur en -doelstellingen*. Deze interviews werden voornamelijk afgenomen en uitgewerkt door de onderzoekassistent.

Vragenlijsten

Naast de 'intensieve' methoden van gegevensverzameling als hierboven genoemd, waarbij maar een deel van de piw-ers systematisch betrokken werd, leek het wenselijk om ook — met een noodzakelijkerwijs oppervlakkiger instrument — de hele groep piw-ers in de deelnemende inrichtingen in het onderzoek te betrekken. Hiertoe werd gebruik gemaakt van de zgn. Vragenlijst Organisatiestress (VOS), die aan alle piw-ers werd voorgelegd. Invulling geschiedde op basis van vrijwilligheid; de respons was helaas vrij gering (zie bijlage 4).

Het gebruik van de VOS diende twee doelen. Hoewel *stress* in het onderhavige onderzoek niet meer dan een interveniërende variabele is (gevolg van werkomstandigheden en oorzaak van suboptimaal functioneren), is het wel van belang de eventuele aan- of afwezigheid ervan vast te stellen. De VOS was hiervoor een aantrekkelijk instrument: hij was reeds (bij andere beroepsgroepen) gevalideerd en gestandaardiseerd en er is literatuur over het gebruik ervan. Voor het huidige onderzoek kwam daar nog bij dat ook — als gemeld — de Werkgroep beleidsanalyse ziekteverzuim er gebruik van maakte.⁹ Door ten minste voor een deel hetzelfde instrument te gebruiken wordt de wederzijdse bruikbaarheid van de bevindingen vergroot.

⁸ Omdat bekend is dat vrouwen het in 'mannenberoepen' (en zo wordt het beroep van bevaarder door velen in en buiten het gevangeniswezen nog steeds gezien) extra zwaar hebben en hun aantal vrij gering is, werden buiten de representatieve steekproef ook zoveel mogelijk de daarin niet opgenomen vrouwen geïnterviewd.

⁹ Omdat dit al in mei 1985 gebeurde, kon de vragenlijst op ondergeschikte punten bijgesteld worden teneinde hem aan de specifieke omstandigheden aan te passen.

In de tweede plaats is het zo dat de VOS (met enkele extra modulen, bv. over taakopvatting en attitude tegenover gedetineerden) vragen bevat naar een groot aantal zaken die uit het literatuuronderzoek als belangrijk naar voren komen, of die in de nadere uitwerking van het theoretisch perspectief zijn genoemd. Ook wanneer deze vragen los worden gezien van de concepten die ermee worden gemeten, zijn de antwoorden erop dus interessant.

Naast de VOS werden ook andere vragenlijsten gebruikt, die zowel aan de piw-ers werden voorgelegd als aan directies, kader en professionele staf. Deze lijsten waren er meer op gericht inzicht te geven in de taakopvatting van de piw-ers zelf en in de verwachtingen ten aanzien van het functioneren die anderen in de inrichting hadden. Op deze wijze kon ook enige indruk verkregen worden van eventuele discrepantie.

2.1.2 Beschikbare bronnen

Tot de beschikbare bronnen kunnen worden gerekend beleidsnota's en -plannen van de DGW, alsmede van de directies van de inrichtingen zelf. Hieruit kon vooral een beeld worden verkregen van de *formele doelstellingen*. Vervolgens waren er de instellingsbeschikkingen, reglementen, enz. van de betrokken inrichtingen, alsmede circulaire's; deze geven eveneens een beeld van de *formele doelstellingen*, maar ook van de *formele structuur*. Andere bronnen, zoals functiebeschrijvingen, maar ook de beleidsnota's gaven een inzicht in de *formele taakhoud* van de piw-er.

Behalve van deze bronnen werd gebruik gemaakt van registraties, zoals de gedeteneerdenregistraties en de incidentenregistraties van de inrichtingen, van literatuur (zowel wetenschappelijke als penitentiaire vakbladen en de algemene media), en van eerder verzameld empirisch materiaal.

2.2 Analyse

De hierboven beschreven wijzen van gegevensverzameling leverden een grote hoeveelheid zeer veelsoortig materiaal op. Dit maakte de analyse tot een omvangrijke en tijdrovende bezigheid.

De analyse van de observatieverslagen en interviewteksten vond tot op zekere hoogte plaats op de wijze zoals voorgesteld door Maso (1987), namelijk in twee fasen. Na de introductie, respectievelijk kort na het begin en na afsluiting van een observatieperiode in een van de inrichtingen, bespraken onderzoeker en assistent telkens het waargenomene, waarna enkele voorlopige conclusies op papier werden gezet en werd vastgesteld waar in de interviews extra aandacht aan besteed zou moeten worden. Voor de tweede fase van de analyse (waarin ook de conclusies van de eerste fase als materiaal werden betrokken) werd gebruik gemaakt van een procedure die inhoudelijk het best te vergelijken is met de werkwijze die Becker en Geer (1960) beschrijven (cf. Wester, 1987, pp. 134-136).

De validiteit van het kwalitatieve materiaal wordt natuurlijk voor een deel gegarandeerd door de wijze van gegevensverzameling (cf. Kirk en Miller, 1986, p. 30), in combinatie met de tussentijdse analyses. Het feit dat daarbij

twee personen — de onderzoeker en een assistent — betrokken waren, is een garantie dat er op zijn minst sprake is van intersubjectiviteit.

De analyse van de vragenlijsten vond plaats met behulp van het programma-pakket SPSS. Voor het vaststellen van de validiteit van de diverse schalen werd gebruik gemaakt van dezelfde procedure als die werd gebruikt bij de oorspronkelijke evaluatie van de vragenlijst organisatiestress (cf. Van Baste-laar en Van Beers, z.j.; Kommer, 1987).

Waar in de volgende hoofdstukken resultaten van de analyse van de vragenlijsten vermeld worden, gebeurt dat ofwel in de vorm van het percentage van de respondenten dat een bepaald antwoord gaf, of in de vorm van een gemiddelde score. Als een gemiddelde score over het totaal aantal respondenten genoemd wordt, gebeurt dat zoveel mogelijk onder vermelding van de standaarddeviatie¹⁰ en — als er sprake is van een schaalte — de Cronbachs alpha (een maat voor de homogeniteit).

Waar een gemiddelde score op een schaalte gepresenteerd wordt, gaat het om een somscore, d.i. de som van de scores op de items die het schaalte vormen, gedeeld door het aantal items. In de meeste tabellen worden gemiddelde (som)scores per inrichting gepresenteerd; nagegaan is dan ook of deze significant afwijken van het gemiddelde over de totale groep. Hierbij zijn drie significantieniveaus¹¹ onderscheiden: 10% (aangegeven met *), 5% (aangegeven met **) en 1% (aangegeven met ***). Indien niets is aangegeven, is er geen significant verschil.

Op een aantal plaatsen in dit rapport wordt ingegaan op de samenhang¹² tussen variabelen. Daarbij gaat het in de meeste gevallen ofwel om een samenhang tussen enerzijds een variabele met een gering aantal categorieën (zoals geslacht of opleidingsniveau) en anderzijds een variabele die op te vatten is als een glijdende schaal (bv. de scores op de stress-schaaltjes), ofwel om twee variabelen van dat laatste type. Dit levert twee situaties op waarin voor het vaststellen van de sterkte van de samenhang verschillende technieken gebruikt moeten worden.

In dit onderzoek is bij het vaststellen van de samenhang tussen een op nominaal of ordinaal niveau gemeten variabele (die met een gering aantal categorieën) en een op metrisch niveau gemeten variabele gebruik gemaakt van t-toetsen. Hiermee wordt nagegaan of twee steekproefgemiddelden, gezien de bijbehorende standaarddeviaties, geacht kunnen worden significant van elkaar

¹⁰ Dit is een maat voor de spreiding van de verdeling: een grote standaarddeviatie betekent dat de spreiding groot is. Omdat de terugontvangen vragenlijsten gezien kunnen worden als een — min of meer — representatieve steekproef uit de totale populatie piw-ers in de drie inrichtingen, is de standaarddeviatie ook een maat voor de kans dat het steekproefgemiddelde afwijkt van het populatiegemiddelde: het populatiegemiddelde ligt met een waarschijnlijkheid van 90% binnen het interval dat gevormd wordt door het in de steekproef gevonden gemiddelde minus resp. plus 1,6 x de standaarddeviatie. Voor het 95%-betrouwbaarheidsinterval en het 99%-betrouwbaarheidsinterval is de factor waarmee de standaarddeviatie vermenigvuldigd moet worden, 2 resp. 2,6.

¹¹ Een significantieniveau geeft de kans aan dat een gevonden verschil (of samenhang) berust op toeval (als gevolg van het feit dat gewerkt wordt met een steekproef). Een significantieniveau van 5% geeft dus aan dat er 5% kans is dat het gevonden verschil berust op toeval.

¹² Dat er samenhang is tussen twee grootheden, betekent niet dat er een oorzakelijk verband tussen is: er kan bijvoorbeeld ook sprake van zijn dat beide grootheden beïnvloed worden door een derde.

te verschillen. In geval van ordinale variabelen (waar een ordening van de categorieën vastligt, zoals bij de gecategoriseerd gemeten leeftijd) is alleen gekeken naar lineaire verbanden; als deze aanwezig waren, is de toets toegepast op de gemiddelden van de extreme categorieën.

In geval van twee op metrisch niveau gemeten variabelen is steeds de pearson produkt-momentcorrelatie berekend. Deze correlatiecoëfficiënt (r) is een statistische maat voor de samenhang tussen twee variabelen waarvan de waarde ligt tussen -1 en $+1$. Een waarde van 0 betekent dat er geen enkele samenhang is; een waarde van -1 of $+1$ duidt op volledige samenhang. Een negatieve r betekent dat een hoge waarde op de ene variabele samengaat met een lage op de andere.

Bij het vaststellen van de significantie van de gevonden samenhangen zijn dezelfde significantieniveaus onderscheiden als boven vermeld (in feite ging het daar ook om een samenhang, namelijk met de inrichting).

Met betrekking tot de generaliseerbaarheid moet benadrukt worden dat deze beperkt wordt door het feit dat in slechts drie inrichtingen (en dan nog alle drie huizen van bewaring) gedurende een beperkte tijd gegevens werden verzameld. Confrontatie van de conclusies die op basis van het in dit onderzoek verzamelde materiaal werden getrokken met die van anderen (waaronder de al genoemde Werkgroep beleidsanalyse ziekteverzuim van de DGW, maar ook de opvolger van deze werkgroep, de Begeleidingscommissie ziekteverzuim¹³) geeft echter de indruk dat de meeste bevindingen niet specifiek zijn voor de betrokken inrichtingen. Dat was ook nauwelijks te verwachten: de inrichtingen verschilden zozeer van elkaar dat ze in elk geval geacht mochten worden het hele spectrum 'huizen van bewaring' te dekken. Daarnaast draagt natuurlijk het feit dat de aandacht (mede) gericht is geweest op structurele, met de organisatie samenhangende, factoren bij tot de generaliseerbaarheid: vrijwel alles wat het specifieke inrichtingsniveau te boven gaat, is van toepassing voor het hele Nederlandse gevangeniswezen.

Een laatste opmerking op het terrein van generaliseerbaarheid en geldigheid betreft het feit dat er bijna vijf jaar zijn verstreken tussen gegevensverzameling en rapportage. Betoogd zou kunnen worden dat er in de tussentijd al weer zoveel veranderd is dat noch de beschrijvingen, noch de conclusies nog van toepassing zijn op de huidige situatie. Dit bezwaar kan met betrekking tot de beschrijvingen niet geheel worden weggenomen, maar ten aanzien van de conclusies geldt dat juist ook weer de aandacht voor structurele factoren maakt dat ze nog steeds van toepassing zijn. Dat blijkt met name in hoofdstuk 7, waarin onder andere op de ontwikkelingen sinds 1985 wordt ingegaan.

¹³ Deze begeleidingscommissie, waarvan de onderzoeker lid was, bracht in juni 1987 een rapportage uit aan het hoofd van de Directie Gevangeniswezen. Deze rapportage was onder andere gebaseerd op gesprekken met directies en personeel van alle penitentiaire inrichtingen in Nederland.

3 Knelpunten en stress

Zoals in hoofdstuk 1 is uiteengezet, was één van de redenen voor het uitvoeren van dit onderzoek dat de indruk bestond dat de piw-er in zijn functie overmatig werd belast, zo zeer zelfs dat dit leidde tot een onrustbarend hoog aantal afkeuringen wegens psychische invalidering en een hoger dan gemiddeld ziekteverzuim. In de bestudeerde literatuur werden ziekteverzuim en psychische invalidering veelvuldig in verband gebracht met een aantal belastende factoren in het beroep van piw-er, en met het begrip 'stress'. Met name in de vragenlijst is daarom veel aandacht besteed aan deze twee onderwerpen. In dit hoofdstuk worden de uitkomsten gepresenteerd; in de volgende hoofdstukken zal er aan de hand van de interviews en de observaties verder op ingegaan worden.

3.1 Belastende factoren

Over de door de piw-ers ondervonden belasting is een reeks van vragen gesteld¹⁴, waarbij een onderscheid is gemaakt naar vier mogelijke bronnen van belasting. In de volgorde waarin ze aan de respondenten werden voorgelegd, waren dat: maatschappelijk omstandigheden, collega's uit het team, de inrichting als geheel en het werken met gedetineerden. Deze vragen werden echter voorafgegaan door de algemene vraag 'Voelt u zich zwaar belast als bewaarder?'. De verdeling over de vijf antwoordcategorieën is gegeven in tabel 1. Slechts een minderheid van de respondenten geeft aan (zeer) zwaar belast te zijn; de grootste categorie echter kent wel momenten van zware belasting.

De antwoorden op deze vraag blijken niet (significant) samen te hangen met geslacht, leeftijd of diensttijd van de respondent.

Tabel 1: Mate van ondervonden belasting als aangegeven door de vraag 'voelt u zich zwaar belast als bewaarder?' (n=81)

antwoordcategorie	n	%
als het zo doorgaat, knap ik zeker af	3	3,7
ik voel me zwaar belast, maar kan het nog net aan	12	14,8
ik voel me soms zwaar belast en soms niet	36	44,4
overbelasting door mijn werk komt niet zo vaak voor	14	17,3
ik ervaar mijn werk zelden als overbelastend	16	19,8

¹⁴ Deze vragen werden geïnspireerd door de vragenlijst die door het Instituut voor Sociaal-wetenschappelijk Onderzoek (IVA) te Tilburg werd gebruikt in het eveneens in 1985 uitgevoerde 'onderzoek naar de taakbelasting van leraren in het voortgezet onderwijs' (OTO).

Tabel 2: Mate van belasting ondervonden als gevolg van elf aspecten van het werken met gedetineerden (in procenten; n=82)

aspect/mate van belasting	1	2	3	4
A Orde handhaven	4	9	41	64
B Werken met gedetineerden die sterk verschillen	4	12	35	49
C Correctie van ongewenst gedrag van gedetineerden	4	16	49	32
D De ongemotiveerdheid van gedetineerden	10	27	45	18
E Het aantal gedetineerden voor wie u direct verantwoordelijk bent	5	21	23	51
F Het invoeren van vernieuwingen	6	12	37	44
G Gezag uitoefenen ten opzichte van gedetineerden	3	7	30	60
H Het begeleiden van gedetineerden	-	7	33	60
I Werken zonder dat je resultaten van je werk ziet	16	22	32	30
J Visitatie	5	18	30	47
K Gevaarlijk werk verrichten	9	10	42	39

(1=zeer sterke mate, 4=niet of nauwelijks)

3.1.1 Gedetineerden

In hoeverre het werken met gedetineerden een belasting met zich meebrengt, werd gemeten door te vragen in welke mate in totaal elf 'factoren' (aspecten van het werk) een belasting vormden. De mate van belasting kon worden aangegeven door uit vier alternatieven te kiezen: 'in zeer sterke mate', 'in vrij sterke mate', 'enigszins' en 'niet of nauwelijks'. In tabel 2 zijn de elf factoren weergegeven, alsmede de verdeling van de antwoorden over de vier antwoordcategorieën. Het meest opmerkelijk van de antwoorden is dat ze een zekere mate van sociale wenselijkheid lijken te indiceren: als het gaat om zaken die gezien kunnen worden als intrinsieke elementen van het werk, geeft een minderheid aan hierdoor in (zeer) sterke mate belast te worden, maar op de twee aspecten die gezien kunnen worden als afhankelijk van de gedetineerden, zijn er veel meer (zij het nog steeds een minderheid) die zich daardoor (zeer) zwaar belast voelen.

De elf aspecten zijn ook te beschouwen als schaal-items; te zamen vormen ze dan de schaal 'belasting als gevolg van de inhoud van het werk'. Bij controle op uni-dimensionaliteit bleek deze schaal uiteen te vallen in twee subschaaltjes, die aangeduid zouden kunnen worden met 'concrete werkzaamheden' (de items A t/m D en F t/m H) en 'algemene eigenschappen van het werk' (de items I t/m K). Uiteraard levert deze analyse een bevestiging op van de constatering dat de respondenten de belasting als gevolg van de inhoud van het werk als gering waarderden, maar wel blijkt nu dat men de 'algemene eigenschappen' iets belastender vindt dan de concrete werkzaamheden. De verschillen tussen de inrichtingen zijn klein, en niet significant. Wel is er een significant (*) verschil tussen de mannelijke en vrouwelijke respondenten: de laatsten voelen zich minder belast door de 'algemene eigenschappen'.

3.1.2 Collega-piw-ers

Soortgelijke vragen als over de belasting ten gevolge van het werken met gedetineerden zijn ook gesteld over de collega's in het team. De onderscheiden aspecten alsmede de verdeling over de antwoordcategorieën zijn gegeven in tabel 3. Het valt op dat vooral de besluitvorming als een belastende factor

Tabel 3: Mate van belasting ondervonden als gevolg van elf aspecten van de collega's in het team (in procenten; n=82)

aspect/mate van belasting	1	2	3	4
A Verschillende taakopvattingen	9	21	48	23
B De taakverdeling	4	19	35	43
C Verschillen in ervaring	7	16	42	35
D Leeftijdsverschillen	6	17	26	51
E Overleg- en vergaderfrequentie	6	20	39	35
F De besluitvorming	11	24	38	27
G De rol van de hoofdbewaarder	9	17	24	50
H De grootte van het team	5	6	23	65
I Het tijdstip waarop wordt vergaderd	3	7	16	74
J De lengte van de vergaderingen	5	7	22	66
K Verschillen in opleiding en bevoegdheid	9	5	32	55

(1=zeer sterke mate, 4=niet of nauwelijks)

wordt gezien (door 11% als een zeer sterke, en door 24% als een sterke belasting); daarna komen de verschillende taakopvattingen, de overleg- en vergaderfrequentie en de rol van de hoofdbewaarder. Deze uitkomsten kunnen gezien worden als een bevestiging van wat ook al uit de observaties en interviews naar voren kwam: veel piw-ers zijn ontevreden over het functioneren van het team(overleg), vooral als het gaat om het op één lijn brengen van de collega's.

Wordt getracht de elf aspecten samen te voegen tot een schaal, dan blijkt deze uiteengelegd te kunnen worden in drie subschaaltjes, te benoemen als 'verschillen in werkwijze' (de items A, B, E, F en G), 'vorm van het werk-overleg' (de items H, I en J) en 'verschillen in leeftijd en ervaring' (de items C, D en K). Bekijken we de scores op de verschillende schaaltes, dan blijkt de belasting over het algemeen als niet zeer hoog ervaren te worden. De belasting als gevolg van de verschillen in werkwijze is het hoogst.

Er zijn geen significante verschillen tussen bepaalde categorieën respondenten.

3.1.3 De inrichting als geheel

Een volgend onderwerp waarover vergelijkbare vragen zijn gesteld, is 'de inrichting als geheel'. Hierbij gaat het zowel om organisatorische aspecten van het werk als om de relatie met andere dienstvakken. In tabel 4 zijn weer de verschillende vragen en de daarop gegeven antwoorden vermeld. Het blijkt dat de als belastend ervaren aspecten nogal divers zijn. Gebrek aan inspraak en het moeten verrichten van overwerk strijden om de eerste plaats, afhankelijk van de vraag of men alleen naar de categorie 'zeer sterke belasting' kijkt of ook naar de categorie 'sterke belasting'. Hierna volgen 'veel lawaai' en 'onvoldoende middelen om het werk goed te doen', en nog iets lager de accommodatie en het dienstrooster. Vrijwel geen respondent vond het dragen van het uniform een belasting, en ook twee aspecten die meer met de inhoud van het werk te maken hebben (toezicht bezoek en het begeleiden van stagiaires), lijken nauwelijks een belasting op te leveren. De relaties met de medische dienst en het maatschappelijk werk, tenslotte, zijn kennelijk voor de meeste respondenten nauwelijks belastend.

Tabel 4: Mate van belasting ondervonden als gevolg van veertien aspecten van de inrichting als geheel (in procenten; n=82)

aspect/mate van belasting	1	2	3	4
A De verdeling van taken over de teams	1	11	24	64
B Gebrek aan inspraak	15	32	29	24
C Uw dienstrooster	13	20	34	33
D Overwerk	21	24	26	29
E Het beleid van de Commissie van Toezicht	9	7	29	55
F Toezicht houden tijdens bezoeken	1	7	21	71
G De medische dienst	5	5	22	68
H Dragen van een uniform	2	6	9	83
I De accommodatie (het gebouw, de ruimtes)	13	20	37	30
J Onvoldoende middelen om je werk goed te doen	17	23	39	21
K Veel lawaai	13	26	33	28
L Het maatschappelijk werk	5	10	28	57
M Het begeleiden van stagiaires	-	6	24	70
N Geen vooruitzichten in het werk	9	18	15	58

(1=zeer sterke mate, 4=niet of nauwelijks)

Samenvoeging van deze veertien items tot één schaal blijkt goed mogelijk. Het is ook mogelijk om twee subschaaltjes te construeren, waarvan het ene benoemd kan worden als 'omgevingsfactoren' (de items A en E t/m L) en het andere als 'onvoldoende grip op de eigen situatie' (de items B, C, D en N). De score op deze laatste schaal is het laagst, hetgeen overeenkomt met een (vrij) sterke mate van belasting. Er is geen verband met persoonskenmerken.

3.1.4 Maatschappelijke omstandigheden

Het laatste onderwerp waarover 'belasting'-vragen zijn gesteld, is 'maatschappelijke omstandigheden'. Zoals in tabel 5 is te zien, komen hier factoren voor die, in vergelijking met de eerder behandelde onderwerpen, vrij sterk belastend zijn. De kroon spant het overheidsbeleid ten aanzien van het gevangeniswezen: een meerderheid (68%) ervaart dit als (zeer) belastend. Het lijkt op basis van de interviews en de observaties een veilige veronderstelling dat hierbij vooral aan de heroverwegingen wordt gedacht. Echter, ook het arbeidsvoorwaardenbeleid scoort hoog; dit zou kunnen samenhangen met de opvat-

Tabel 5: Mate van belasting ondervonden als gevolg van factoren uit de maatschappij (in procenten; n=82)

aspect/mate van belasting	1	2	3	4
A Beleid van de overheid t.a.v. gevangeniswezen	28	40	22	10
B Het arbeidsvoorwaardenbeleid van de overheid	17	35	23	25
C Invloed van groepen enz. buiten de inrichting	13	21	26	40
D Sociaal-economische veranderingen	11	26	45	18
E Veranderingen op levensbeschouwelijk gebied	4	16	36	44
F Aanzien van het beroep van bewaarder	10	18	31	41
G Verwachtingen maatschappij t.a.v. penitentiaire inrichtingen	9	22	40	29
H Weinig kansen op ander werk	11	21	12	56

(1=zeer sterke mate, 4=niet of nauwelijks)

Tabel 6: Door de respondenten genoemde partijen waarmee ze in hun werk conflicten hebben; frequentie als eerste, tweede resp. derde genoemd alsmede de gewogen somscore (n=82)

partij	eerste	tweede	derde	totaal*
psa/ministerie	3	2	0	13
directie	13	8	9	64
hoofd algemene dienst	1	3	1	10
hoofdbewaarder	8	11	3	49
collega's	7	2	1	26
administratie	7	7	3	38
maatschappelijk werk	6	3	5	29
medische dienst	5	6	2	29
bejegening	3	1	4	15
arbeid	1	3	1	10
geestelijke verzorging	0	2	1	5
gedetineerden	3	2	6	19
junks	2	0	0	6
anders	4	3	4	22
geen	20	30	43	163

* totaal = 3 x eerste + 2 x tweede + 1 x derde

ting dat het salaris aan de lage kant is, vergeleken met de inspanning die gevraagd wordt.

Voegen we de acht 'maatschappij'-vragen samen, dan ontstaat één schaal, die weer uiteengelegd kan worden in twee subschaaltjes. Het eerste, aangeduid met 'de maatschappij zelf' (externe factoren), bestaat uit de items A t/m E; het tweede, aangeduid met 'aanzien van het beroep', bestaat uit de overige items. Het blijkt dat de score op het eerste schaalte iets lager is dan op het tweede; externe factoren worden dus kennelijk iets belastender gevonden dan het aanzien van het beroep.

Tussen de inrichtingen zijn er geen significante verschillen; wel tussen mannelijke en vrouwelijke respondenten. De laatsten scoren op de schaal die uit alle items bestaat, gemiddeld 3,14 tegen de mannen 2,79 (**).

3.1.5 Overige bronnen

In de vragenlijst is de piw-ers ook nog gevraagd om zelf maximaal drie problemen te noemen waarmee ze in hun werk te maken hadden, en maximaal drie partijen waarmee ze wel eens conflicten hadden.

In tabel 6 zijn de antwoorden te vinden op de vraag met wie men de meeste conflicten heeft; samenvoeging ervan tot categorieën laat zien dat 'andere dienstvakken' duidelijk de kroon spannen met 126 punten, op grote afstand gevolgd door de directie (64 punten) en het kader (59 punten). Collega's (26 punten) en gedetineerden (25 punten) komen vrijwel even laag uit; het ministerie (m.n. de personeels- en salarisadministratie) sluit de rij met 13 punten.

De vraag naar de problemen waarmee men in het werk te maken heeft, levert een grote diversiteit aan antwoorden (zie bijlage 5). Brengen we in de genoemde problemen een ordening aan, dan blijken zaken die met de inhoud van het werk te maken hebben, op de eerste plaats te komen (met 92 punten), gevolgd door de directie (70 punten) en de organisatie van het werk (56 pun-

ten). De gedetineerden (55 punten) en de collega's (50 punten) scoren in dezelfde orde van grootte; rechtspositionele aangelegenheden (43 punten), andere dienstvakken (37 punten) en het beleid (22 punten) sluiten de rij.

3.2 Stress

Een belangrijk deel van de aan de piw-ers voorgelegde vragenlijst bestond uit de ook door de 'Werkgroep beleidsanalyse ziekteverzuim en verloop penitentiair inrichtingspersoneel' gebruikte versie van de vragenlijst organisatiestress (VOS). Een uitgebreide beschrijving van deze vragenlijst, alsmede de achtergrond van het gebruik daarvan, is te vinden in het rapport van bedoelde werkgroep (Werkgroep ziekteverzuim, 1986); een evaluatie, inclusief een onderzoek naar geldigheid en betrouwbaarheid van de diverse schalen, in Kommer (1987). Over de vragenlijst zij hier daarom slechts opgemerkt dat hij gebaseerd is op een stressmodel¹⁵ waarin *stressoren* (als belastend ervaren factoren uit de omgeving) in combinatie met persoonlijkheidsfactoren en de mate van steun uit de omgeving aanleiding geven tot verminderd welbevinden. Dit verminderd welbevinden kan worden tegengegaan door het vertonen van *coping-gedrag* (zie ook hoofdstuk 1), maar voorzover dat in onvoldoende mate gebeurt, kunnen de negatieve gevolgen (te onderscheiden in fysiologische, psychische en gedrag-*strains*) uiteindelijk tot ziekte leiden.

Hieronder zullen slechts de diverse stressoren, zoals gemeten met de (aangepaste) versie van de VOS, behandeld worden. Op de persoonlijkheidsmaten en de *strains* wordt in hoofdstuk 6 ingegaan

Op twee na werden alle stressoren¹⁶ gemeten met een uit enkele vragen bestaand schaalte; 19 daarvan bleken een voldoende hoge betrouwbaarheid (Cronbachs alpha (α) > 0,50) te hebben. De meeste metingen hebben uitsluitend betrekking op de feitelijk ervaren situatie, bij drie (rolonduidelijkheid, verantwoordelijkheid en werkbelasting) wordt als stressor ook gezien het verschil tussen de feitelijke en de door de respondent gewenste situatie¹⁷.

In tabel 7 is een overzicht opgenomen van de negentien met behulp van een uit meer items bestaand schaalte gemeten stressoren, inclusief een uitsplitsing naar inrichting. De beide met één vraag gemeten stressoren komen aan het eind van deze paragraaf ter sprake. De score van een respondent op de schaaltes is steeds een gemiddelde somscore (d.w.z. dat de scores op de samenstellende items zijn opgeteld en daarna gedeeld door het aantal items); waar in het onderstaande sprake is van een gemiddelde score, wordt bedoeld

¹⁵ Benadrukt zij dat er nog veel andere manieren zijn om het begrip *stress* te beschouwen. Hiervoor zij verwezen naar de literatuur (bv. Kleber, 1982; Verhagen, Nass en Winnubst, 1982); hier is slechts van belang dat in de gebruikte vragenlijst *dit* model is geoperationaliseerd (cf. Van Bastelaar en Van Beers, 1978).

¹⁶ Tot de stressoren worden in dit onderzoek ook gerekend een gebrek aan ondersteuning, alsmede de verschillen in orde- respectievelijk gedetineerdengerichtheid tussen de respondenten en hun collega's.

¹⁷ De zogenaamde Person/Environment-fit (persoon/omgevingovereenkomst). Deze kan ook worden uitgedrukt in een gemiddelde verschillscore. Hiertoe wordt het gemiddelde berekend van de verschillen tussen de score op een item uit de 'feitelijke' vragen en op het corresponderende item uit de 'wenselijkheids'-vragen.

Tabel 7: De gemiddelde somscores op de 19 via de vragenlijst organisatiestress gemeten stress-schaaltjes; Cronbachs alpha, gemiddelde over alle respondenten, standaarddeviatie (sd) en gemiddelde per inrichting

schaal	α	score	sd	ALS	DAN	DUS
rolonduidelijkheid (f)	0,72	2,14	0,44	2,18	2,24	2,03
verschilscore	0,71	-0,23	0,82	-0,20	-0,36	-0,16
verantwoordelijkheid (f)	0,54	3,44	0,62	3,61	3,22	3,44
verschilscore	0,42	0,42	0,78	0,43	0,41	0,42
werkdruk (f)	0,80	3,43	0,53	3,34	3,55	3,44
verschilscore	0,74	-0,78	0,74	-0,56	-1,14	-0,75
onderbenutting	0,67	3,48	0,86	3,09	3,52	3,79
participatiegebrek	0,84	3,79	0,83	3,55	3,94	3,92
rolconflict	0,83	2,15	0,85	2,11	2,27	2,10
toekomstonzekerheid	0,73	2,99	0,94	2,71	3,38	2,99
ondersteuning chef	0,85	2,06	0,59	2,07	1,97	2,11
ondersteuning collega's	0,71	1,73	0,42	1,66	1,95	1,64
ondersteuning directie	0,86	2,63	0,75	2,61	2,68	2,63
ondersteuning anderen	0,83	2,48	0,65	2,43	2,47	2,52
ondersteuning partner	0,80	1,51	0,69	1,35	1,53	1,56
ondersteuning vrienden	0,80	2,28	0,79	2,29	2,25	2,30
verschilscore ordegerichtheid (houding)	0,40	0,29	0,96	0,14	0,36	0,36
verschilscore gedetineerdengerichth. (handelen)	0,72	-0,49	0,64	-0,51	-0,69	-0,34
verschilscore ordegerichtheid (handelen)	0,55	-0,03	-0,61	0,00	-0,02	-0,06

(rolonduidelijkheid t/m toekomstonzekerheid: 1=weinig, 5=veel; ondersteuningsitems: 1=veel steun, 4=weinig steun)

het gemiddelde over de respondenten van deze gemiddelde somscore. Met uitzondering van de 'ondersteunings'-schaaltjes konden de waarden van de gemiddelde somscore variëren tussen 1 en 5; waar nodig zijn de antwoorden zodanig gehercodeerd dat een hoge score overeenkomt met een hoge mate van aanwezigheid van de stressor.

Een inspectie van de scores leert dat er maar enkele (ver) boven de gemiddelde score van 3 (2,5 voor de ondersteuningsschaaltjes) uitkomen. Toch is het zinvol nader op de afzonderlijke stressoren in te gaan.

Rolonduidelijkheid

Er kan in een organisatie onduidelijkheid bestaan over wat precies van een medewerker verwacht wordt, en hoe hij/zij door zijn/haar chef wordt gewaardeerd. Een gemiddelde score van 2,14 laat zien dat de respondenten geen grote rolonduidelijkheid ervaren. Er is wat dat betreft overigens wel enig verschil tussen ouderen en jongeren: de oudste categorie piw-ers ondervindt significant minder rolonduidelijkheid dan de jongste (1,93 tegen 2,18; **); ook de relatie met het totaal aantal jaren dat men in dienst is van het gevangeniswezen, wijst in deze richting en is significant (pearson $r = -0,23$; **).

Behalve de feitelijk ervaren is ook de gewenste rolonduidelijkheid gemeten. De gemiddelde score hierop is iets lager (2,09) dan de feitelijk ervaren rolonduidelijkheid, maar het verschil is niet significant. De gemiddelde verschilscore bedraagt -0,23 (sd=0,82). Voorzover men minder rolonduidelijkheid zou wensen, lijkt het verschil tussen wens en werkelijkheid over het geheel genomen niet een erg grote belasting op te leveren.

Nauwelijks verrassend is er ook hier een significant (**) verband met de leeftijd: de jongste categorie ervaart beduidend meer rolonduidelijkheid dan gewenst (gemiddelde verschilscore=-0,49), de oudste beduidend minder (ge-

middelste verschilscore=0,38). De relatie met elk van de drie diensttijdcategorieën is eveneens positief, en significant op 1%-niveau.

Verantwoordelijkheid

Bij de verantwoordelijkheid zoals gemeten door de VOS, gaat het om de verantwoordelijkheid voor mensen. Deze verantwoordelijkheid kan ervaren worden als een (te) grote belasting. In de aangepaste vragenlijst wordt de ervaren verantwoordelijkheid zowel ten aanzien van gedetineerden als collega's gemeten; de gemiddelde score is 3,44. Men ervaart kennelijk 'wel enige' tot 'veel' verantwoordelijkheid. De mate waarin men verantwoordelijkheid ervaart, neemt toe met de leeftijd: de jongste categorie scoort gemiddeld 3,24 op dit schaalte, de oudste gemiddeld 3,71. Het verschil is significant op 5%-niveau.

De gewenste verantwoordelijkheid wordt in de aangepaste vragenlijst eveneens gemeten. De gemiddelde score is hier 3,74: de respondenten zouden dus nog wel iets meer verantwoordelijkheid willen. Ook hier geldt dat er sprake is van een positief verband met de leeftijd, zij het dat de categorie 40- tot 50-jarigen hier hoger scoort (3,98) dan de oudste categorie (3,71). Voor beide categorieën echter geldt dat het verschil met de jongste significant is op 5%-niveau. De gemiddelde verschilscore is 0,42 (sd=0,78). Het grootste verschil tussen wens en werkelijkheid vinden we bij de piw-ers tussen de 30 en 50 jaar; voor de oudste categorie is er gemiddeld geen verschil.

Werkdruk

De hoeveelheid werk die iemand in een bepaalde tijd kan verrichten, is beperkt. Wanneer er meer verricht moet worden (bijvoorbeeld omdat er te veel activiteiten op één moment zijn gepland, of omdat de reserve niet toereikend is), leidt dit tot overbelasting. De gemiddelde score is 3,43, hetgeen duidt op 'enige' tot 'veel' werkbelasting. Hierbij valt op dat de oudste categorie aan geeft de minste werkbelasting te ondervinden; ook met de diensttijd is er een (niet significant) negatief verband.

Voor de gewenste werkbelasting bedraagt de gemiddelde score 2,77; de gemiddelde verschilscore is -0,78. Kennelijk voelt men zich dus wel enigszins overbelast. Met leeftijd, geslacht en diensttijd is er geen samenhang.

Onderbenutting

Enigszins tegengesteld aan de werkbelasting is het gevoel van onderbenutting, dat kan ontstaan wanneer onvoldoende gebruik wordt gemaakt van iemands kennis en bekwaamheid: men heeft dan het gevoel 'dom' werk te doen. Dit kan een gevolg zijn van het feit dat men een functie bekleedt die op grond van eerder opgedane ervaring of de vooropleiding als te laag kan worden gekwalificeerd, of van het feit dat men de kennis die men heeft opgedaan tijdens een cursus, niet in de praktijk kan brengen. Een gemiddelde score van 3,48 doet vermoeden dat er sprake is van enige tot veel onderbenutting van capaciteiten. Opmerkelijk is dat dit gevoel bij mannen significant sterker is dan bij vrouwen: een gemiddelde score van 3,6 tegen 2,9 (**).

Participatiegebrek

Bij participatie gaat het om de hoeveelheid invloed die iemand kan uitoefenen op beslissingen die voor hem direct van belang zijn. Wanneer deze hoeveelheid onvoldoende is, wordt dit meestal als zeer frustrerend ervaren. De ge-

middelste score op dit schaalje in de VOS is 3,79. Deze vrij hoge waarde moet geïnterpreteerd worden als een aanwijzing dat de meeste respondenten vinden dat ze te weinig medezeggenschap hebben.

Er is op dit punt geen verschil tussen de leeftijds- of diensttijdcategoryën, maar wel weer tussen de seksen: de mannen rapporteren een significant hoger participatiegebrek dan de vrouwen (3,85 tegen 3,33; **).

Rolconflict

Wanneer de omgeving (superieuren, collega's, ondergeschikten of gedetineerden) tegenstrijdige eisen stelt aan een persoon, is er sprake van rolconflict. In de literatuur wordt bij piw-ers vaak een rolconflict verondersteld vanwege de combinatie van een beveiligende en een verzorgende component in hun functie. Een gemiddelde score van 2,15 is beduidend lager dan men op grond van de literatuur zou verwachten. Kennelijk zien piw-ers zelf nauwelijks een conflict tussen beveiliging en verzorging (of bejegening).

Gebrek aan ondersteuning

Of men zich door negatieve factoren in zijn omgeving erg belast voelt, kan sterk beïnvloed worden door de mate waarin men zich gesteund voelt door zijn omgeving. Zo bezien is 'steun' een verzachtende factor in het stressproces. Het is echter ook mogelijk om gebrek aan steun als een afzonderlijke stressor te zien; voor die opvatting wordt hier gekozen. In het kader van de VOS gaat het om de vraag of men bij de onderscheiden personen terecht kan als er problemen zijn in het werk of in het persoonlijke vlak. Het blijkt dat men zich het meest gesteund voelt door de partner en door de directe collega's; aan het andere einde van het spectrum vinden we de directie en anderen in de inrichting. Over het geheel genomen lijkt er echter geen groot gebrek aan ondersteuning te zijn, al wordt dit beeld door de uitkomsten van de interviews (zie hierna) wel enigszins genuanceerd.

Interessant is dat vier van de 'ondersteuningsschaaltjes' een significant verband met de leeftijd vertonen: de ouderen voelen zich het meest gesteund door de directie (***), anderen in de inrichting (***), hun partner (**) en vrienden en kennissen (**). Het gevoel niet voldoende ondersteund te worden door anderen in de inrichting neemt ook af met de diensttijd (**); met het geslacht is er geen verband.

Onzekerheid toekomst

De vier vragen in de VOS die betrekking hebben op toekomstonzekerheid in de huidige baan, lijken meer van toepassing op het bedrijfsleven dan op de overheid (of althans op het gevangeniswezen): het gaat om de kans werkloos te worden als gevolg van een bedrijfssluiting en het verouderen van kennis en ervaring als gevolg van technologische vernieuwingen. Toch zijn deze vragen gehandhaafd, en drie ervan blijken een schaal met een gemiddelde score van 2,99 op te leveren. Dit is op een vijfpuntsschaal een volkomen neutrale score. De respondenten voelen zich kennelijk zeker noch onzeker, doch dit geldt voor de ouderen sterker dan voor de jongeren. Ook met de diensttijd is er een significante negatieve relatie (pearson $r = -0,20$ tot $-0,23$; **).

Spanningen met andere afdelingen/dienstvakken

De relatie met de andere afdelingen en dienstvakken is gemeten met één vraag, namelijk die naar de wijze waarop conflicten worden afgehandeld. De gemiddelde score hierop is 3,26 (sd=0,95), hetgeen erop duidt dat meningsverschillen vaker worden ontlopen, genegeerd en onderdrukt dan geaccepteerd en doorgepraat. Deze mening is bij de jongere respondenten wat sterker aanwezig dan bij de ouderen; het verband is significant op 5%-niveau. Met geslacht en diensttijd is er geen significant verband.

Geprikkelde relatie met de chef

De kwaliteit van de relatie met de chef is gemeten met de vraag naar het al dan niet méér wijzen op fouten dan op goede dingen. Meer dan 50% van de respondenten vond dat meer op de fouten werd gewezen; slechts 10% vond dat vaker werd gewezen op wat goed ging. Een relatief hoog aantal respondenten (10) gaf geen antwoord op deze vraag; een van hen vermeldde hierbij dat dat niet kon, omdat de directe chef (de teamleider) geen van beide deed. Er zijn geen significante verbanden met leeftijd, diensttijd of geslacht.

3.3 Vergelijking met andere beroepsgroepen

Gebruik van een min of meer gestandaardiseerd instrument als de VOS maakt het mogelijk de resultaten van een meting te vergelijken met die van metingen bij andere beroepsgroepen. Een dergelijke vergelijking kan mogelijk grote verschillen aan het licht brengen, en zodoende extra inzicht geven in de problematiek waarmee beoefenaren van een bepaald vak geconfronteerd worden. Van Bastelaar en Van Beers (z.j.) geven in hun handleiding bij de VOS voor een aantal beroepsgroepen de gemeten scores op de verschillende schaaltes. Niet alle daarin vermelde beroepsgroepen lijken erg vergelijkbaar met piw-ers; in tabel 8 is daarom een selectie opgenomen. Daarbij gaat het om beroepsmilitairen (vergelijkbaar vanwege het werken in een hiërarchische organisatie en vanwege het ontbreken van een tastbaar produkt) en om verpleegkundigen (vergelijkbaar vanwege het werken met mensen). Daarnaast zijn opgenomen de uitkomsten van het gebruik van de VOS door de Werkgroep beleidsanalyse ziekteverzuim.

Hoewel de tabel op het eerste gezicht geen grote verschillen laat zien tussen de in dit onderzoek betrokken piw-ers en de steekproef uit de gehele populatie die door de Werkgroep beleidsanalyse ziekteverzuim in haar onderzoek werd betrokken, wijkt een aantal scores toch significant af. Zo scoren de piw-ers in het onderhavige onderzoek lager op ondervonden rolonduidelijkheid (***), maar hoger op gewenste (**), lager op feitelijk ervaren verantwoordelijkheid (***) en hoger op participatiegebrek (***). Voorts voelen ze zich minder gesteund door hun directe chef (***) dan de landelijke steekproef, doch meer door hun partner (*). Ze zien een groter verschil tussen zichzelf en hun collega's op het punt van de ordegerichtheid, zowel als het gaat om houding (**) als om feitelijk handelen (*). Overigens zeggen deze verschillen niet zoveel: het was te verwachten dat piw-ers uit huizen van bewaring niet geheel representatief zouden zijn voor de totale populatie.

Tabel 8: Gemiddelde somscores op de 19 via de vragenlijst organisatiestress gemeten stress-schaaltjes en de 8 strainschaaltjes; uitkomsten van dit onderzoek vergeleken met eerder onderzoek bij piw-ers resp. bij andere beroepsgroepen

schaal	piw-ers				verpleegk.		militairen	
	dit onderz.		wg.		score	sd	score	sd
	score	sd	score	sd	score	sd	score	sd
rolonduidelijkheid (f)	2,14	0,44	2,32	0,57	2,45	0,67	2,10	0,64
rolonduidelijkheid (w)	2,09	0,65	1,94	0,67	1,70	0,42	1,98	0,51
verschilscore	-0,23	0,82	-0,39	0,76	0,75	0,62	0,35	0,71
verantwoordelijkheid (f)	3,44	0,62	3,70	0,64	3,67	0,66	2,74	0,96
verantwoordelijkheid (w)	3,74	0,61	3,82	0,53	3,83	0,58	3,40	0,80
verschilscore	0,42	0,78	0,13	0,63	0,54	0,48	0,71	0,70
werkdruk (f)	3,43	0,53	3,48	0,57	3,54	0,58	3,47	0,69
werkdruk (w)	2,77	0,62	2,83	0,38	2,84	0,31	3,04	0,40
verschilscore	-0,78	0,74	-0,71	0,70	0,81	0,62	0,41	0,79
onderbenutting	3,48	0,86	3,56	0,86	2,69	0,77	2,59	0,94
participatiegebrek	3,79	0,83	3,39	0,93	2,13	0,98	2,67	1,02
rolconflict	2,15	0,85	2,13	0,86	1,71	0,65	1,71	0,72
toekomstonzekerheid	2,99	0,94	3,10	0,85	2,59	0,75	2,24	0,88
ondersteuning chef	2,06	0,59	2,28	0,66	2,13	0,71	1,90	0,72
ondersteuning collega's	1,73	0,42	1,84	0,53	1,83	0,51	1,82	0,58
ondersteuning directie	2,63	0,75	2,69	0,80	-	-	-	-
ondersteuning anderen	2,48	0,65	2,47	0,64	2,38	0,67	2,13	0,66
ondersteuning partner	1,51	0,69	1,39	0,56	1,45	0,48	1,62	0,66
ondersteuning vrienden	2,28	0,79	2,34	0,82	-	-	-	-
verschilscore ordegerichth. (houd.)	0,29	0,96	0,08	0,74	-	-	-	-
verschilscore gedet.gerichth. (houd.)	-0,49	0,64	-0,42	0,79	-	-	-	-
verschilscore ordegerichth. (hand.)	-0,03	0,61	-0,16	0,66	-	-	-	-
omvang steekproef	83		239		68		254	

De verschillen (en overeenkomsten) met de beide andere beroepsgroepen zijn des te interessanter. Kijken we eerst naar de rolonduidelijkheid, dan blijken piw-ers significant minder rolonduidelijkheid te ondervinden dan verpleegkundigen (***), doch vrijwel evenveel als beroepsmilitairen. Opmerkelijk is vervolgens dat verpleegkundigen weer significant lager scores op gewenste rolonduidelijkheid (***), terwijl de beroepsmilitairen redelijk in de buurt blijven. Bij verantwoordelijkheid voor andere mensen is het beeld omgekeerd: hier komen de scores van de piw-ers redelijk overeen met die van de verpleegkundigen (ze zijn wel lager), doch wijken ze significant af van die voor militairen (***). De feitelijk ervaren werkdruk komt voor alle beroepsgroepen vrijwel overeen; de gewenste is voor de piw-ers lager, en wijkt zelfs op 1%-niveau af van die van de militairen. De volgende vier stressoren (onderbenutting, participatiegebrek, rolconflict en toekomstonzekerheid) geven een significant (***) hogere score te zien voor piw-ers dan voor de beide andere beroepsgroepen. Bij de ondersteuningsschaaltjes is er alleen sprake van een significant verschil met de beroepsmilitairen op het punt van ondersteuning door anderen: piw-ers ondervinden deze minder (***).

Een poging om deze verschillen nader te duiden is een glibberige aangelegenheid. Toch zou men kunnen zeggen dat de piw-er in het werk enerzijds de duidelijkheid mist die een strak hiërarchische organisatie als het leger biedt, en anderzijds de grote verantwoordelijkheid voor mensen en betrokkenheid bij de gehele gang van zaken die de verpleegkundige kennelijk heeft. Over

het geheel genomen laten de scores van de piw-ers dan ook een iets grotere ontevredenheid zien.

3.4 Ander onderzoek

In de voorgaande paragraaf zijn de scores op de VOS in dit onderzoek al vergeleken met die uit het onderzoek van de Werkgroep beleidsanalyse ziekteverzuim. Deze laatste is echter niet de enige geweest die zich de afgelopen jaren heeft beziggehouden met empirisch onderzoek naar de werksituatie van Nederlandse piw-ers, en in het bijzonder met de vraag of daarin ziekmakende factoren aanwezig waren. Van deze onderzoeken verdienen er twee extra aandacht, omdat ze werden uitgevoerd in ALS respectievelijk in DAN.

Het onderzoek in ALS (zie Carbo-Vernooy, 1988) werd medio 1987 uitgevoerd en was gericht op meting van arbeidsbelasting, belastbaarheid en arbeidsbeleving. Interessant is dat voor het vaststellen van zowel de arbeidsbelasting als de belastbaarheid gebruik werd gemaakt van fysiologische metingen, en voor de arbeidsbeleving van een vragenlijst waarin een aantal aspecten aan de orde komt die ook met de VOS gemeten worden.

De belastbaarheid van de 61 piw-ers die deelnamen, bleek voor de mannen laag tot gemiddeld te zijn, en voor de vrouwen aan de hoge kant. De daadwerkelijke arbeidsbelasting kon slechts voor een beperkt aantal piw-ers, en gedurende een beperkt aantal — ook nog eens als rustig gekenmerkte — dagen, gemeten worden. Gemiddeld bleek de belasting minder dan 40% van de maximale belastbaarheid te bedragen; slechts bij het trappenlopen werd een waarde boven de 40% bereikt, doch deze activiteit neemt niet meer dan 5% van de totale werkdag in. Opmerkelijk bij de resultaten van de arbeidsbelasting is dat, toen op een gegeven moment een gespannen situatie ontstond, de gemiddelde hartslag snel opliep. De meting biedt ook een interessant kwantitatief kijkje op het werk: tijdens een middagdienst, waarbij slechts twee piw-ers op de ring aanwezig waren, liep de proefpersoon 4,6 km. en opende of sloot hij 255 maal een celdeur.

De vragenlijsten leverden als opmerkelijke uitkomsten dat 67% van de piw-ers het werk geestelijk erg inspannend vond, dat 46% meende dat het niet goed is gesteld met de veiligheid en dat 49% de beloning niet in overeenstemming achtte met het werk. Een kwart was ontevreden over de dagelijkse leiding en vond dat deze geen juist beeld had van het werk en onvoldoende rekening hield met hun inbreng (participatiegebrek). Het ziekteverzuim (ten minste één keer thuis gebleven wegens ziekte in de voorgaande zes maanden) bleek op 48% te liggen. Interessanter echter is — althans in het kader van het onderhavige onderzoek — dat de piw-ers op veel vragen (beduidend) lager scoorden dan het gemiddelde in een verzamelbestand van het Nederlands Instituut voor Preventieve Gezondheidszorg; alleen de scores op geestelijke belasting en onveiligheid zijn aanmerkelijk hoger. Dit, en vooral het feit dat de piw-ers hun eigen situatie ook in een directe vraag als redelijk goed waarden, komt niet erg overeen met het beeld dat in de vorige paragraaf geschetst is: daar kwam juist uit naar voren dat piw-ers significant ontevredener over hun werk waren dan twee andere beroepsgroepen.

In hun discussie, conclusies en aanbevelingen gaan de onderzoekers nog op een aantal specifieke zaken in. Zo constateren ze dat het ziekteverzuim, de onvrede over de fysieke werkomstandigheden en de werkkring, maar vooral over leiding en collega's hoger is bij mannen dan bij vrouwen. Zij verbinden dit aan het feit dat vrouwen zich nog steeds een plaats moeten veroveren in een mannenwereld. Een tweede uitkomst is dat er bij mannen een positief verband is tussen belastbaarheid en ziekteverzuim. Voor de hypothese dat dit een gevolg zou zijn van sportletsel, kon geen ondersteuning worden gevonden. Tenslotte is vermeldenswaard dat bij de vrouwen een negatieve samenhang werd gevonden tussen belastbaarheid en de ervaren lichamelijk en geestelijke inspanningen. Het kleine aantal vrouwen maakt het echter niet mogelijk hard de conclusie te trekken dat vrouwelijke piw-ers met een goede lichamelijke conditie beter zijn opgewassen tegen de inspanningen.

Voor wat betreft de aanbevelingen richten de onderzoekers zich vooral op de dienstsport. Zij menen dat deze zeer waardevol is, niet alleen vanwege de verbetering van de conditie, maar ook vanwege de positieve bijdrage aan de collegialiteit en het bieden van een uitlaatklep voor spanningen. Wel zou volgens hen de frequentie opgevoerd moeten worden, onder gelijktijdige verkorting van de duur. De waarde van het opnemen van een sporttest in de opleidingsfase achten zij door hun onderzoek niet aangetoond.

In DAN werd, ongeveer een jaar voor onze gegevensverzameling begon, door studenten van een Gemeenschappelijke Opleiding Personeelswerk een onderzoek uitgevoerd naar de achtergronden van ziekteverzuim onder piw-ers. Behalve de piw-ers uit DAN werden ook die uit de naastgelegen gevangenis in het onderzoek betrokken. Voor de gegevensverzameling werd gebruik gemaakt van een schriftelijke vragenlijst, die door in totaal 27 piw-ers werd ingevuld; bij de analyse werden negen onderwerpen beschouwd: de taakinhoud, lichamelijke inspanningsaspecten, geestelijke inspanningsaspecten, fysieke werkomstandigheden, leiding en collega's, werkorganisatie (incl. samenwerking en overleg), werk - privé, werkkring en ervaren gezondheid.

Het onderwerp waarover de meeste klachten werden geregistreerd, was 'werkorganisatie, samenwerking en overleg'. De grootste knelpunten die hier naar voren kwamen, waren: het optreden van onverwachte situaties (genoemd door 67% van de respondenten), moeilijkheden die ontstaan door de afwezigheid van anderen (67%), gebreken in het werk van anderen (63%), onduidelijkheid over wat men moet doen (59%), de organisatie van het werk (57%), de onmogelijkheid goed werkoverleg te houden (57%) en het niet kunnen beschikken over voldoende gegevens en informatie (48%). Voor wat betreft het werkoverleg werd specifiek gewezen op de geringe frequentie, het niet deel kunnen nemen, de slechte leiding, het niet komen tot resultaten, het niet of te laat reageren van de directie op vragen en het niet nakomen of laten verwateren van afspraken door de collega's. Voorts werden nog genoemd de te geringe mogelijkheid om deel te nemen aan de dienstsport, en de onmogelijkheid om verlof op te nemen als men dat wenst.¹⁸

¹⁸ Volgens de directie werd in elk geval dat laatste niet door de cijfers gesteund, al kwam het in perioden met veel zieken sporadisch wel voor.

Over collega's en leiding was men al evenmin tevreden. Geklaagd werd over de slechte sfeer (33%), het zich ergeren aan anderen (52%), het niet werken onder goede directe leiding (52%) en over het feit dat de leiding geen goed beeld van het werk had (44%). Een groot deel van de respondenten (41%) vond dat de steun door de directie te wensen overliet, en dat er meer rekening gehouden werd met de belangen van de gedetineerden dan met die van het personeel (78%). Tenslotte vond 48% nog dat de onderlinge communicatie onvoldoende was. Positief werd de mogelijkheid beoordeeld om een beroep te doen op collega's: 97% vond dat deze aanwezig was.

Hoewel 85% van de respondenten het huis van bewaring een goed bedrijf vond om in te werken, meende 67% dat de beloning niet in overeenstemming was met het werk, en 59% dat de inrichting niet goed geleid werd. Eveneens 59% voelde zich ondergewaardeerd.

Klachten over de fysieke werkomstandigheden richtten zich vooral op het luchtklimaat: te weinig frisse lucht (74%), tocht (70%), droge lucht (41%), temperatuurwisselingen (26%), rook (37%) en stank (22%). Voorts werden de slechte kantinevoorzieningen, de slechte en/of vieze sanitaire voorzieningen en in het bijzonder het ontbreken van douches voor het personeel genoemd. Veel respondenten brachten dit in verband met het te oude gebouw. Ten aanzien van de relatie werk/privé-omgeving werd vooral gewezen op het vorderen van vrije dagen, het ondervinden van onbegrip in de familiekring en het niet kunnen deelnemen aan het verenigingsleven.

De overige onderwerpen komen uit de analyse niet als erg belastend naar voren. Vermeldenswaard is wel dat men het werk op zichzelf niet bijzonder moeilijk vindt, maar dat de sterk wisselende werkdruk niet door iedereen positief werd beoordeeld. De lichamelijke belasting werd laag geacht; de geestelijke ook, maar dit lijkt wat in tegenspraak met de opmerkingen die op andere plaatsen in de vragenlijst gemaakt werden.

Klachten over de gezondheid waren er weinig, al voelde 30% zich geregeld gejaagd en waren er ook wel maagklachten (30%). Bijna 60% van de respondenten meldde dat de omgang met de gedetineerden en het onheus bejegend worden door de gedetineerden wel eens tot spanningen leidden; voor ruim 10% leidde het ook wel eens tot angstgevoelens. De respondenten legden echter geen relatie tussen spanningen of angst en ziekteverzuim.

Op basis van hun bevindingen komen de onderzoekers tot een aantal aanbevelingen op zes terreinen (Berg e.a., 1985: pp. 64-66). In de eerste plaats menen zij dat de interne communicatie en samenwerking verbeterd moet worden door de teambesprekingen, de rol van de dienstcommissie, de functiebegeleider en de kaderbijeenkomsten te intensiveren. Ten tweede zou de regelgeving moeten worden herzien, waarbij zowel gekeken zou moeten worden naar uitvoerbaarheid (voorkomen ingewikkeldheid en tegenstrijdigheden) als naar het scheppen van duidelijkheid waar die ontbreekt. In de derde plaats zou de leiding meer ondersteuning moeten bieden, met name door duidelijker over het voetlicht te brengen dat men ten minste evenveel rekening houdt met de belangen van de piw-ers als die van de gedetineerden. Een helangrijk aspect zou in dit verband zijn het verbeteren van de communicatie, en het gebruik maken van opleidingsmogelijkheden. Over het vierde terrein, de organisatie van het werk, wordt opgemerkt dat de directie zeer attent moet zijn op de vicieuze cirkel die er bestaat tussen ziekteverzuim, het niet kunnen opnemen van verlof, het verschuiven van diensten en het gevorderd worden (ver-

plicht worden overwerk te verrichten). De onderzoekers concluderen echter dat een structurele oplossing alleen mogelijk is door een uitbreiding van de formatie. Ten aanzien van de fysieke werkomstandigheden en de beloning merken de onderzoekers op dat het hier weliswaar gaat om zaken die buiten de directe invloedssfeer van de directie liggen, maar waarvoor deze zich toch sterk zou moeten maken.

3.5 Voorlopige conclusies

In dit hoofdstuk is allereerst ingegaan op de met de vragenlijst verrichte metingen van de zaken die het werk van de piw-er zwaar maken. Het bleek dat de belastende factoren en stressoren waarop hoog gescoord werd, vooral te maken hadden met de omgang met en de opstelling van collega's, met de (ondersteuning door de) leiding, de besluitvorming en de communicatie, met een gebrek aan duidelijkheid en met te geringe mogelijkheden om invloed uit te oefenen op de eigen situatie (onderbenutting, participatiegebrek, te weinig verantwoordelijkheid). De werkdruk als zodanig kwam niet als groot naar voren.

Vervolgens zijn de uitkomsten van dit onderzoek vergeleken met die van eerdere toepassingen van de VOS en met ander vergelijkbaar onderzoek naar piw-ers. Uit de eerste vergelijking kwam naar voren dat piw-ers mogelijk de steun missen die een duidelijke hiërarchische structuur biedt, en anderzijds geen mogelijkheid hebben hun eigen situatie voldoende te beïnvloeden en om de gewenste verantwoordelijkheid voor mensen te dragen. De tweede vergelijking leverde een gedeeltelijke bevestiging van dit beeld op. Zo bleken de piw-ers uit ALS relatief positief over hun beroep, al vonden ze het geestelijk wel belastend en wilden ze graag meer inbreng in de inrichting. De piw-ers in DAN daarentegen toonden zich in meerderheid beduidend ontevredener, en waren ook erg negatief over de werkorganisatie en de leiding.

Al met al geven deze uitkomsten geen indicatie dat het onderzoek nog op andere zaken gericht zou moeten worden dan op de in hoofdstuk 1 genoemde probleemvelden. Wel duiden ze erop dat de verhouding met collega's belastender is dan die met de gedetineerden.

4 De inhoud van het werk

Als eerste probleemveld voor dit onderzoek werd in hoofdstuk 1 de inhoud van het werk genoemd. Hoewel uit een eerste inventarisatie (hoofdstuk 3) bleek dat de piw-ers zelf aangeven op dit terrein niet al te veel moeilijkheden te ondervinden, is het toch goed om nu eerst eens te schetsen wat het werk precies inhoudt. Daartoe zal enerzijds gebruik gemaakt worden van de officiële bronnen, die een indruk geven van de formele taken, en anderzijds van de eigen waarnemingen en de resultaten van de interviews. Alvorens dat te doen zal echter kort ingegaan worden op enkele kenmerken van de gedetineerdenpopulatie - immers, wat het werk ook inhoudt, het draait in elk geval om hen.

4.1 De gedetineerden

Een eerste vraag is wie de gedetineerden eigenlijk zijn. Een van de geïnterviewde piw-ers had daar het volgende antwoord op:

'Ja, mij kan het ook overkomen. Ze vragen me ook wel eens van hoe ziet een gedetineerde eruit. Dan zeg ik altijd het kan je buurman zijn.

Dat kan je niet zeggen.' (int. 06)

En inderdaad, wanneer voorbijgegaan wordt aan de reden van de detentie, hebben individuele gedetineerden geen kenmerken die hen duidelijk onderscheiden van de buitenwereld. Als groep vormen ze daarvan echter geen doorsnede. In de eerste plaats verbleven in de door ons bezochte inrichtingen alleen mannelijke gedetineerden. In de tweede plaats ligt de modale leeftijd vrij laag (zie bijlage 6 voor een verdeling over enkele leeftijdsklassen). Dat betekent overigens niet dat het alleen maar jongeren zijn: het aantal ouderen (ouder dan 30 jaar) bleek ten tijde van het onderzoek groter te zijn dan over het algemeen werd aangenomen. Een tweede verschil met de doorsnede van de Nederlandse bevolking is het grote aantal allochtonen (buitenlanders en Nederlanders van buitenlandse afkomst). Vooral de gedetineerden die uit Suriname of het Middellandsezegebied afkomstig zijn, zijn oververtegenwoordigd (zie eveneens bijlage 6).¹⁹ Belangrijker dan het land van herkomst is voor de dagelijkse praktijk de spreektaal: wanneer een gedetineerde geen Nederlands spreekt, maakt dat de communicatie al vrij moeilijk; spreekt hij ook geen of slechts gebrekkig Engels of Duits, dan levert dit soms grote problemen op. In bijlage 6 zijn ook hierover gedetailleerde gegevens opgenomen. Het feit dat het overgrote deel het Nederlands of het Engels machtig was,

¹⁹ Waaruit overigens geen conclusie getrokken kan worden over de criminaliteit in deze delen van de bevolking: allerlei mechanismen in de fase van opsporing en vervolging kunnen bijdragen aan deze oververtegenwoordiging.

mag overigens niet gezien worden als een garantie voor een ongestoorde communicatie: in veel gevallen was deze kennis niet zodanig dat gedetineerden eenvoudig duidelijk konden maken wat hen dwars zat, of direct begrepen wat hen gezegd werd.

Waar het onderzoek werd uitgevoerd in drie huizen van bewaring, ligt het voor de hand dat het merendeel van de gedetineerden daar verbleef als voorlopig gehechte (dat wil zeggen in afwachting van een vonnis in eerste aanleg of in hoger beroep). Mede als gevolg van de capaciteitsproblematiek in het gevangeniswezen was er echter ook een vrij grote groep zgn. afgestraften, die ofwel hun hele straf in het huis van bewaring uitzaten dan wel wachtten op selectie voor een gevangenis. Daarnaast waren er in alle drie de inrichtingen nog de 'hechtenisklanten' (degenen die principale of vervangende hechtenis ondergingen) alsmede vreemdelingen ter fine van uitzetting en 'passanten'. In bijlage 6 is de verdeling over de verschillende verblijfstitels opgenomen.

Hoewel, zoals nog aan de orde zal komen, veel piw-ers zeggen niet erg geïnteresseerd te zijn in het delict waarvan een gedetineerde verdacht wordt (dan wel waarvoor hij veroordeeld is), is het voor de beschrijving van de populatie wel een relevant gegeven. Zoals uit tabel 6 in bijlage 6 blijkt, is dat voor het merendeel een vermogensdelict. Daarnaast zijn de geweldsdelicten en de misdrijven van de Opiumwet vrij sterk vertegenwoordigd.

Een laatste, bepaald niet irrelevant, kenmerk van de gedetineerdenpopulatie is de aanwezigheid van een hoog percentage drugverslaafden. Volgens schatting van de medische diensten was in ALS 30 à 40% van de gedetineerden verslaafd, in DAN 35% en in DUS 30%.

4.2 De formele taken

Wanneer men uit de officiële stukken een indruk wil krijgen van wat het werk van de piw-er precies inhoudt, moet begonnen worden bij het beleid en de doelstellingen van het gevangeniswezen ten aanzien van de gedetineerden. Hieruit zijn, in allerlei stukken, in het algemeen de taken van de piw-er afgeleid. Door de inrichtingen zijn deze vervolgens nader geconcretiseerd.

4.2.1 Het beleid

Het beleid ten aanzien van, en uiteindelijk de dagelijkse omgang met, gedetineerden in Nederlandse penitentiaire inrichtingen vindt zijn basis in de Beginselenwet Gevangeniswezen (BG) van 1953, en dan in het bijzonder in artikel 26 van die wet, dat bepaalt dat, met het behoud van het karakter van de straf of maatregel, de tenuitvoerlegging van de straf mede dienstbaar behoort te worden gemaakt aan de voorbereiding van de gedetineerde op diens terugkeer in de maatschappij. Het feit dat hier over 'straf' gesproken wordt, zou natuurlijk de indruk kunnen wekken dat het nauwelijks van toepassing is op huizen van bewaring, maar dat zou dan een onjuiste conclusie zijn. In de eerste plaats grijpen alle latere beleidsstukken, ook die (mede) van toepassing zijn op huizen van bewaring, terug op dit beginsel; in de tweede plaats wordt er in de opleiding van het personeel, ongeacht in welk type inrichting men zal

gaan werken, veel aandacht aan besteed - getuige het feit dat er in de interviews door de respondenten zelf regelmatig naar verwezen wordt.

Voor het in 1985 vigerende beleid is voorts van groot belang de nota 'Taak en toekomst van het Nederlandse gevangeniswezen' (TK, 1982), waarin de regering nogmaals de opdrachten en doelstellingen voor het gevangeniswezen formuleerde. Eén van de belangrijkste passages uit deze nota is de volgende:

'Het streven was er dus²⁰ vooral op gericht van de gedetineerden «beter» mensen te maken die na hun terugkeer in de samenleving niet of althans niet zo snel als voorheen opnieuw misdrijven zouden plegen. Over de haalbaarheid van dit streven is echter in de loop van de jaren een zekere scepsis gegroeid, die reeds in de Nota beleidsvraagstukken uitdrukking kreeg. (...) Het lijkt goed aan de opdracht tot resocialisatie van de gedetineerden een minder ambitieuze inhoud te geven dan vroeger wel gedaan werd. De gedachte, dat de gedetineerde tot een beter mens moet worden gemaakt, lijkt niet erg realistisch.' (TK, 1982, p. 21)

De laatste zin van deze passage wordt vaak misverstaan als het definitief loslaten van het streven naar resocialisatie ten faveure van realistischere doelstellingen. De een na laatste zin geeft echter duidelijk aan dat resocialisatie nog wel degelijk een doelstelling blijft, doch niet meer als iets wat altijd en ten aanzien van elke gedetineerde bereikt kan worden. Veeleer gaat het erom zoveel mogelijk gunstige omstandigheden te scheppen: in feite wordt namelijk erkend dat resocialisatie niet iets is wat aan gedetineerden wordt 'toegediend', maar iets wat alleen door de gedetineerde zelf tot stand kan worden gebracht.²¹ De hierna in de nota geformuleerde doelstellingen moeten dan ook niet gezien worden als een vervanging van de resocialisatiedoelstelling, maar als een nadere invulling daarvan. Ze luiden:

1. Het streven naar een humane tenuitvoerlegging van de detentie.
2. Het voorkomen of althans zoveel mogelijk beperken van de schadelijke gevolgen en effecten van de detentie.
3. De voorbereiding van de terugkeer in de samenleving door het scheppen van mogelijkheden en kansen voor gedetineerden om te werken aan hun persoonlijke ontwikkeling en het oplossen van eventueel aanwezige psychosociale problemen.

(...) Dit alles dan gevat in de context van een zo ongestoord mogelijke tenuitvoerlegging van de vrijheidsstraf.' (TK, 1982, p. 21)

Hoewel, als gezegd, de algemene doelstellingen van het gevangeniswezen ook gelden voor huizen van bewaring, zijn er natuurlijk ook doelstellingen die meer direct te maken hebben met de specifieke bestemming van dit type inrichtingen. In het in 1977 verschenen rapport van de Commissie doelstelling en functie huis van bewaring — in de wandeling de Commissie Van Hattum — worden deze vanuit de juridische invalshoek omschreven als:

'het opnemen en vasthouden van hen die krachtens rechterlijke uitspraak of beschikking of door het openbaar gezag rechtens van hun vrijheid zijn beroofd voor zover geen andere plaats voor hen is bestemd of

²⁰ Hier wordt gerefereerd aan het op art. 26 BG gebaseerde beleid, zoals het tot dan toe gevoerd was.

²¹ In die zin markeert de nota een verschuiving van een medisch naar een zelfhulpmodel.

voor zolang opname in de voor hen bestemde plaats niet mogelijk is, zulks onder condities die een goede rechtsgang zoveel mogelijk bevorderen en ertoe leiden dat aan de gedetineerden zo min mogelijk schade wordt toegebracht'. (Cie. Van Hattum, 1977, p. 7)

Vanuit een sociaal-psychologische benadering wordt hieraan toegevoegd: 'het realiseren van een redelijk bestaan van personen die in dit instituut tijdelijk gedwongen zijn ondergebracht binnen de door de juridische doelstelling en functie bepaalde grenzen.' (Cie. Van Hattum, 1977, p. 7)

De commissie leidde hieruit drie opdrachten af die het functioneren van een huis van bewaring horen te bepalen, nl. het garanderen van een veilige bewaring, het bevorderen van een goede rechtsgang en het zo min mogelijk schade toebrengen aan gedetineerden. Zij legt op de laatste opdracht een zwaar accent, en merkt op: 'Een negatieve formulering is gekozen om niet te veel verwachtingen te wekken en om niet de indruk te vestigen dat het huis van bewaring een therapeutische instelling is, zou kunnen of zou moeten zijn.' (Cie. Van Hattum, 1977, p. 7).

4.2.2 De uitwerking in taken

In de loop van de jaren is een groot aantal officiële stukken verschenen waarin getracht werd dit beleid te vertalen in concrete taken, zowel voor de inrichting als geheel als voor specifieke categorieën medewerkers. In deze paragraaf zullen deze stukken slechts besproken worden voorzover ze betrekking hebben op de piw-er; voor het overige komen ze in hoofdstuk 5 aan de orde.

De Werkgroep onderzoek bewaardersfunctie stelt in haar rapport dat met het woord *begeleiding* de kern van de bewaarderstaak kan worden aangegeven (Cie. Van den Oever, 1981, p. 14). Deze begeleiding wordt volgens haar op verschillende wijzen uitgedrukt. In de woonsector, de dagelijkse omgang, gaat het vooral om zorg: 'de materiële verzorging, corrigerend optreden, het opvangen en verwijzen bij niet door de bewaarder verder af te handelen problemen, het interveniëren bij crisissituaties, rapportage' (ibid., p. 16). Door dit alles te doen zou de bewaarder een sfeer binnen de leefeenheid moeten creëren 'waarbij centraal zou moeten staan, dat de gedetineerde zo veel mogelijk zichzelf kan zijn, derhalve ook meer verantwoordelijkheid zou moeten kunnen dragen voor de wijze waarop hij zijn dagelijks bestaan binnen de leefeenheid doorbrengt.' (ibid., p. 16). In de recreatie- en ontwikkelingssector ziet de werkgroep voor de bewaarder twee taken: enerzijds een stimulerende (in de zin van het scheppen van mogelijkheden) en begeleidende (terwijl een deskundige de activiteit leidt), en anderzijds een leidinggevende (door zelf, na daarvoor geschoold te zijn als deskundige op te treden). In de arbeidssector zou de bewaarder 'afhankelijk van de aard van de arbeid, (en) van de doelstelling van de inrichting, (...) actief dan wel als begeleider een plaats kunnen krijgen (...)' (ibid., p. 18).

Bovengenoemde 'uitdrukkingswijzen van de begeleiding' doen volgens de werkgroep telkens een beroep op wat zij noemt 'de basishouding van de bewaarder' (ibid., p. 15). Hieraan kunnen volgens haar de volgende voorwaarden worden gesteld: 'een open houding naar de gedetineerden, een situatief

handelen (ergo geen gelijke monniken, gelijke kappen), een sociale stabiliteit, een zich niet laten leiden door vooroordelen' (ibid., p. 15).

Dat in deze opsomming van taken en houdingen 'beveiliging' niet voorkomt, is minder opmerkelijk dan het lijkt: de werkgroep beschouwt de beveiliging (samen met de taakafbakening tussen functiegroepen en de nadruk die in het inrichtingsbeleid gelegd wordt op individu- dan wel groepsgericht werken) als de grenzen waarbinnen het eigenlijke werk zich afspeelt - grenzen die zowel voor gedetineerden als personeel volstrekt duidelijk moeten zijn. Deze grenzen worden door de werkgroep geenszins als belemmeringen gezien - integendeel, zij zegt letterlijk: 'De spelregels (beveiliging) zouden dus hulpmiddel moeten zijn voor de bewaarder om zijn taak uit te voeren (zijn taak bestaande uit het op diverse manieren omgaan met gedetineerden).' (ibid., p. 11). Dit betekent ook dat de bewaarder 'niet zozeer alle bewegingen van de gedetineerden controleert, maar veeleer de grenzen bewaakt (beveiliging) waarbinnen de gedetineerden hun leven als volwassenen kunnen inrichten en hen tegelijkertijd behulpzaam is bij het oplossen van problemen die in dit dagelijks bestaan kunnen ontstaan, terwijl hij tevens de gedetineerden kan corrigeren bij het overschrijden van de grenzen (de samen afgesproken leefregels).' (ibid. p. 15).

De *Nota inzake een herziene Gestandaardiseerde Inrichtingsstructuur en de functie van Inrichtingswerker* (GIS, 1981) bouwt voort op het rapport van de bovengenoemde werkgroep, doch legt een aantal andere accenten.²² Dit wordt al direct duidelijk waar gesteld wordt dat in bedoeld rapport de taken ingedeeld worden overeenkomstig de begrippen beveiliging, bejegening en begeleiding. Hierbij wordt onder het begrip beveiliging verstaan 'niet alleen de zorg ter voorkoming van ontvluchting, maar ook de zorg voor een ordelijke en controleerbare gang van zaken', onder het begrip bejegening 'wat de werkgroep de basisattitude noemt, t.w. de humane wijze van omgang met gedetineerden' en onder het begrip begeleiding 'de daadwerkelijke taken van de bewaarder (...) ter verwezenlijking van die doeleinden van de detentie voor zover ze de voorbereiding van de gedetineerden op hun terugkeer in de samenleving (resocialisering) betreffen.' (GIS, 1981, p. 11). Overigens stelt de nota dat de beveiligende en bejegende taak een geïntegreerd geheel kunnen - en moeten - vormen. Wat de begeleiding betreft, maakt de nota onderscheid tussen de meer instrumenteel-technische begeleiding bij bepaalde activiteiten (vgl. het leiding geven in de omschrijving door de werkgroep) en de begeleiding in sociale zin van de individuele gedetineerde. Dit laatste behoort dan, samen met de beveiligings- en bejegeningstaken, tot de kerntaak van iedere inrichtingswerker.

De nota vat een en ander samen door de volgende taakonderdelen te onderscheiden:

1. Het bijstaan van de gedetineerden in de 'eigen' leefeenheid: begeleiding van de contacten tussen de gedetineerden ter bevordering van een ontspannen en sociaal leefklimaat; opvang van en verwijzing bij individuele problemen; crisisinterventie; materiële verzorging; korri-

²² De nota behelst in feite de ambtelijke stellingname tegenover het rapport van de werkgroep, die naast departementsambtenaren ook vertegenwoordigers uit 'het veld' en enkele vakbondsvertegenwoordigers bevatte.

- gerend optreden; toezichhoudend, controlerend en inspekterend optreden uit een oogpunt van beveiliging en het (doen) organiseren en leiden van ontspanningsprogramma's.
2. Overeenkomstig de behaalde aktes participeren in twee of meer onderdelen van de activiteitenprogramma's in de sectoren arbeid en/of ontwikkeling.
 3. Het bijdragen aan de interne communicatie via deelneming aan het teamoverleg en via rapportage over de interacties in de groep en over de individuele gedetineerden, één en ander zowel ten behoeve van de regiemvorming als ter ondersteuning van de hulpverlening door de stafleden.'

Zij merkt hierbij nog op: 'In de taakonderdelen sub 1) en 2) is impliciet opgenomen de beveiligings- en bejegeningstaak van de inrichtingswerker, die betrekking heeft op de humane en tactische wijze van omgang met gedetineerden, daarbij de eisen van veiligheid niet uit het oog verliezend.'

Ging het bij de voorgaande twee bronnen om ambtelijke stukken, in de nota *Taak en toekomst van het Nederlandse gevangeniswezen* zette de regering, bij monde van de toenmalige Staatssecretaris van Justitie, haar beleid uiteen. Op wat in deze nota over het penitentiaire beleid en de taak van de inrichtingen wordt gezegd, is al uitgebreid ingegaan; van belang is hier vooral dat de nota voor wat betreft de taak van de piw-er volledig de hierboven behandelde GIS-nota volgt en dus — onder vermelding dat dit conform de onderscheidingen in het rapport van de Commissie Van den Oever is! — stelt dat de

'taken van de inrichtingswerker nieuwe stijl zullen (...) omvatten:

- *de bejegening*, dat wil zeggen het op een humane wijze met gedetineerden omgaan;
- *de begeleiding*, dat wil zeggen het daadwerkelijk bijdragen aan de zorg voor de verwezenlijking van de doeleinden van de detentie (...) door gedetineerden individueel en groepsgebonden te stimuleren en richting te geven in hun bezigheden;
- *de beveiliging*, dat wil zeggen de zorg ter voorkoming van ontvluchtelingen, alsmede voor een ordelijke en controleerbare gang van zaken in de inrichting.'

(TK, 1982, p. 45).

Hoewel er opmerkelijke accentverschillen zijn, vertonen deze drie bronnen ook een belangrijke overeenkomst: in alle drie wordt impliciet of expliciet uitgegaan van een zekere mate van autonomie van de gedetineerden (denk aan 'begeleiden' in plaats van 'leiding geven aan', en aan 'de gedetineerden de kans geven aan hun toekomst te werken').

4.2.3 Concretisering door de inrichtingen

Hoewel zeker de Commissie Van den Oever nog redelijk concreet is over wat het werk van de piw-er inhoudt, geven de bovengenoemde nadere uitwerkingen onvoldoende indicaties voor wat er in een specifieke inrichting van een piw-er verwacht wordt: dat hangt immers ook nog eens van de bestemming van de inrichting af, van het gebouw en van het specifieke regiem. In alle drie in dit onderzoek betrokken inrichtingen hebben wij daarom getracht nog nader vast te stellen wat daar nu precies als de taken en het werk van de piw-er

gezien werden. Een belangrijke bron daarbij waren de beleidsplannen, die de inrichtingen ten tijde van de gegevensverzameling aan het opstellen waren (zie ook paragraaf 7.2.2). Niet alle drie de inrichtingen waren daar al even ver mee gevorderd, maar in ALS en DUS was er toch al voldoende bronnenmateriaal om in grote lijnen het officiële inrichtingsbeleid ten aanzien van gedetineerden vast te stellen. Daarna wordt ingegaan op het actuele beleid.

ALS

In het conceptbeleidsplan van ALS wordt een onderscheid gemaakt tussen doelstellingen ten aanzien van het personeel en doelstellingen ten aanzien van de gedetineerden. Hoewel ze als even belangrijk worden gezien, worden die ten aanzien van het personeel het eerste genoemd. Vastgesteld wordt namelijk dat: 'het realiseren van de doelstellingen ten aanzien van de gedetineerden nooit zal kunnen voordat die ten aanzien van de medewerkers gerealiseerd zijn'. Hoofddoelstelling ten aanzien van het personeel luidt: *'De medewerkers van het huis van bewaring te ... dienen in een zo optimaal mogelijk werkklimaat tot een zo optimaal mogelijke ontplooiing van hun persoon en mogelijkheden te kunnen komen!'*

Ten aanzien van de gedetineerden worden, in deze volgorde, vier hoofddoelstellingen geformuleerd:

- De veilige bewaring van de in de inrichting verblijvende gedetineerden dient te allen tijde te zijn gewaarborgd!
- Het karakter van de detentie dient humaan te zijn!
- Tijdens de detentie dient schade aan de persoon van de gedetineerde te worden tegengegaan!
- In zoverre mogelijk is en de gedetineerde daar behoefte aan heeft, dient de gedetineerde tijdens zijn detentie voorbereid te worden op zijn terugkeer in de maatschappij!

Het in werkelijkheid ten aanzien van de gedetineerden gevoerde beleid komt in verschillende zaken tot uitdrukking, die overigens niet allemaal uniek zijn voor ALS. Allereerst is er het regiem. Dit wordt (in alle drie de inrichtingen) gekenmerkt door de beperkte gemeenschap: indien gedetineerden niet deelnemen aan de arbeid of activiteiten, verblijven ze in principe op cel. Het staat hen echter — binnen grenzen — vrij om gedurende de periode dat ze ingesloten zijn, hun eigen bezigheden te kiezen: lezen, televisie kijken, slapen, tekenen, schrijven.

Deelname aan de arbeid (overigens niet verplicht) en aan de activiteiten vindt plaats via een bloksysteem, hetgeen betekent dat gedetineerden gedurende vijf dagen in de week telkens een halve dag (dus 's ochtends of 's middags) werken, en de andere daghelft activiteiten (luchten, sport, gespreks-groepen, enz.) hebben. Overigens mogen ze ook alleen gedurende deze helft van de dag opgeroepen worden voor maatschappelijk werk, advocaat, enz.

Ook de recreatie ('s avonds en in de weekends) vindt plaats volgens het bloksysteem - gedurende de week heeft men drie van de vijf dagen recreatie, in het weekend steeds de middag van de ene en de avond van de andere dag. Deelname aan de recreatie staat vrij, zelfs in die zin dat men op een avond dat men recreatie heeft, pas op een later tijdstip naar de recreatiezaal kan gaan of daarvan vervroegd terugkeren.

Het beleid ten aanzien van de gedetineerden komt ook tot uitdrukking in de houding van piw-ers (en overig personeel) in hun contacten met de gedeti-

neerden. Uiteraard zijn er wat dit betreft verschillen tussen de piw-ers, en wordt ook de ene gedetineerde anders tegemoet getreden dan de andere, maar over het geheel genomen kan de houding van het personeel wellicht het best beschreven worden als welwillend. Men is in het algemeen bereid om te proberen grote en kleine probleempjes voor de gedetineerden op te lossen, en hun verhalen met — desnoods geveinsde — belangstelling aan te horen. Tezelfdertijd wordt wel enige afstand tot de gedetineerden gehouden. Dit wordt waarschijnlijk enerzijds ingegeven door wantrouwen — de gedetineerden moeten niet een loopje met je kunnen nemen, en wat voor mooie verhalen ze je ook vertellen, ze komen toch weer terug —, anderzijds speelt ook mee de overweging dat 'die gasten (...) hier niet voor zweetvoeten (zitten)'.

DAN

In DAN was het ten tijde van het onderzoek nog niet goed mogelijk het beleid uit bestaande documenten af te leiden. De beschrijving moet hier daarom beperkt blijven tot wat uit waarneming en gesprekken naar voren kwam.²³ Tracht men nu het inrichtingsbeleid ten aanzien van gedetineerden af te leiden uit het dagprogramma en het optreden van de piw-ers, dan kan de conclusie luiden dat voor de meesten van hen de beveiliging voorop staat, en dat de bejegening door hen vooral plaatsvindt vanuit de opvatting 'geen gezeur, dan is het hier voor ons allebei het prettigst'. Op enkele uitzonderingen na beperkt men zich tot 'serviceverlening'; degenen die wat verder willen gaan (bv. door het voeren van wat meer en langere gesprekken), stuiten vaak op bezwaren van hun collega's.

Op inrichtingsniveau krijgt men uit schriftelijk materiaal en de concrete gang van zaken (met name optreden en houding van directie en kader) de indruk dat gepoogd wordt conflicten te voorkomen en rekening te houden met het belang van de gedetineerden, voorzover dit de beheersbaarheid van de inrichting niet in gevaar brengt. Ook hier lijkt de beveiliging voorop te staan, maar binnen dat kader wordt gepoogd door middel van het programma de door de detentie toegebrachte schade te beperken. Over het geheel genomen lijkt er eerder sprake van een instrumenteel, op beheer en beheersing gericht, denken dan van een volledig uitgekristalliseerde samenhangende visie op taak en toekomst van de inrichting. Dit spoort dan overigens volkomen met het door de directie waargenomen gebrek aan duidelijkheid van de zijde van het departement.

DUS

Ten tijde van het onderzoek was men in DUS druk doende met het opstellen van een beleidsplan. In het kader hiervan werden over een groot aantal on-

²³ Daarbij zij opgemerkt dat de directie van de inrichting zich afvroeg of het wel zinvol was om in de toentertijd bestaande situatie van beleid te spreken. Allereerst achtte zij de door het departement ter beschikking gestelde middelen uiterst ontoereikend. Daarnaast meende zij dat er eerst maar eens van de zijde van het departement duidelijkheid moest komen over het daar werkelijk voorgestane beleid. Men voelde zich door deze beide factoren ernstig belemmerd bij het ontwikkelen van een beleid op langere termijn, wat weer als gevolg had dat het korte-termijnbeleid meer de aard had van een reactie op dingen die gebeurden, dan van een stapsgewijs op weg zijn naar een tevoren bepaald eindpunt. Dit betekende volgens de directie overigens niet dat er geen visie aan ten grondslag zou liggen; wat echter ontbrak, was een kader om deze in te plaatsen.

derwerpen (bedrijfsbureau, sociaal spreekuur, onderwijs, arbeid, beveiliging, creatieve handvaardigheid, enz.) door de daarbij (meest) betrokken personeelsleden discussiestukken opgesteld.

Wat het algemene inrichtingsbeleid betreft kan gesteld worden dat veiligheid en beveiliging daarin op de eerste plaats komen.²⁴ Het accent op met name beveiliging wordt gebaseerd op de constatering: 'een belangrijk, zo niet het belangrijkste, kenmerk van straf is vrijheidsbeneming'. Hierbij wordt ook verwezen naar art. 26 BG en naar de grote onrust die in de maatschappij pleegt te ontstaan naar aanleiding van ontvluchtelingen. In het concepthoofdstuk over de beveiliging wordt een verdeling gemaakt naar bouwkundige/technische beveiliging resp. personele/regimaire beveiliging. Het stuk maakt de indruk dat de bouwkundige/technische beveiliging wordt als een basisvoorwaarde, waarop de personele/regimaire beveiliging echter een noodzakelijke aanvulling is.

Direct na de beveiliging komt in het conceptbeleidsplan de bejegening. De doelstellingen hiervan, gelegen op het gebied van opvang en begeleiding van de gedetineerden, worden als volgt omschreven:

- het streven naar een humane tenuitvoerlegging van de straf;
- het voorkomen c.q. zoveel mogelijk beperken van de schadelijke gevolgen en effecten van de detentie;
- de mogelijkheden bieden voor individuele hulpverlening, teneinde de gedetineerde in staat te stellen zich meer weerbaar te maken'.

Deze doelstellingen worden vervolgens uitgewerkt in paragrafen over woonsituatie, activiteiten en hulpverlening. Op deze wijze wordt kennelijk aansluiting gezocht bij het GIS-model (zie paragraaf 4.2.2).

Met betrekking tot de woonsituatie valt dan direct op dat op grond van de huisvestingssituatie (één cellenvleugel met in open verbinding met elkaar staande ringen), en met het oog op de wenselijkheid van een zo volledig mogelijke capaciteitsbenutting, gekozen is (en voor de toekomst wordt) voor één identiek regiem voor alle gedetineerden. Dit regiem is vastgelegd in de 43 pagina's tellende 'huisregels', waarvan een exemplaar op iedere cel aanwezig is (ook beschikken alle personeelsleden erover). Deze huisregels bevatten informatie over o.a. het dagprogramma, bezoeksregeling, deelname aan de arbeid, enz. Ze hebben voor een groot deel de vorm van reglementen, doch er zijn ook meer informatieve passages. De reglementen en het dagprogramma vormen het kader waarbinnen de bejegening in de woonsituatie zich afspeelt; uitgangspunt is dat ze strak gehandhaafd worden.

De bejegening zelf vindt plaats door middel van uitvoering van het takenpakket van de piw-er; een belangrijk aspect daarvan is het bevorderen van de contacten tussen personeel en gedetineerden, waarmee een beter wederzijds begrip en onderlinge verstandhouding beoogd worden.

Men zou kunnen zeggen dat in de woonsituatie het beleid ten aanzien van de gedetineerden vooral gericht is op humane tenuitvoerlegging, terwijl in de activiteitensector het voorkómen c.q. beperken van de schadelijk gevolgen

²⁴ Het is natuurlijk mogelijk dat het beeld wat vertekend is door het feit dat het desbetreffende stuk het enige deel van het beleidsplan was dat ten tijde van het onderzoek geheel gereed was, maar ook in de gesprekken met directie en kader werd op deze aspecten de nadruk gelegd.

voorop staat. Daarbij wordt overigens wel aan de gedetineerde de eis gesteld dat hij gemotiveerd kiest voor een activiteit; voor de inrichting wordt daaraan als consequentie verbonden dat er dan ook meer dan één activiteit moet worden aangeboden. Ten tijde van het onderzoek hadden de gedetineerden de keus uit arbeid, sport, creatieve handvaardigheid en onderwijs. Voorzover dit uit het conceptbeleidsplan blijkt, waren sport en creatieve handvaardigheid vooral gericht op het terugdringen van de ledigheid bij de gedetineerden, terwijl het onderwijs duidelijk gezien werd als een op de toekomst (verblijf in gevangenis, maar daarna: vrije maatschappij) gerichte regiemsactiviteit.

4.3 De realiteit

Het zou nog mogelijk zijn deze formele beschrijving van de taken aan te vullen met een uittreksel uit de soms zeer gedetailleerde dienstinstructies, maar dat zou waarschijnlijk niet leiden tot een beter inzicht in het precieze werk van de piw-er - al was het alleen maar omdat de dienstinstructies niet werkelijk meer toegesneden leken op de reëel bestaande situatie. Het lijkt daarom zinvoller de realiteit te schetsen aan de hand van onze eigen waarnemingen en de interviews.

Om van tevoren enige ordening in het materiaal aan te brengen is ervoor gekozen twee soorten werkzaamheden te onderscheiden: die waarin er direct contact is met de gedetineerden (het echte 'werken met mensen') en die waarin er, al dan niet in contact met anderen, werkzaamheden verricht worden om de doelstellingen ten aanzien van de gedetineerden te realiseren ('werken met betrekking tot mensen'). In dit hoofdstuk blijft de beschrijving beperkt tot de inhoud van het werk, en komt de wijze waarop het georganiseerd is - en in het bijzonder het samenwerken met anderen in de inrichting - slechts zijdelings aan de orde (dat is meer een onderwerp voor het volgende hoofdstuk).

4.3.1 *Werken met de gedetineerden*

In huizen van bewaring heerst een regiem van beperkte gemeenschap: gedetineerden verblijven een deel van de dag op hun cel en brengen een ander deel in gemeenschap door met activiteiten als arbeid, luchten, sport, huisvlucht, gespreksgroepen en recreatie. Het feit dat de gedetineerden een deel van de dag achter de deur zitten, beperkt enerzijds het aantal contacten met de piwers. Anderzijds maakte alleen al het feit dat de cellen ten tijde van het onderzoek niet van toiletten waren voorzien²⁵, dat ze toch geregeld uit- en daarna weer ingesloten moesten worden.

Het werken met gedetineerden begint - op wekdagen - 's morgens om zeven uur. De ochtendploeg heeft dan net de inrichting overgenomen van de nachtploeg en begint een deel (een kwart tot de helft) van de gedetineerden op een ring of vleugel uit te sluiten. De meeste piwers geven daarbij even een tikje met de sleutel tegen de celdeur, draaien hem dan pas van het slot

²⁵ In ALS en DAN is dat inmiddels wel het geval.

en openen hem vervolgens. Soms wordt eerst nog even door het raampje gekeken, om verrassingen te voorkomen. Volgens de huisregels moeten de gedetineerden nu ten minste even hun bed uit, zodat de piw-er kan vaststellen dat ze er inderdaad nog zijn. Bij sommigen is dat geen probleem; die staan al klaar om naar het toilet of de wasgelegenheid te gaan. Anderen blijven echter rustig in bed liggen, en beantwoorden slechts de groet van de piw-er.²⁶ Doen ze zelfs dat niet, dan zal de piw-er ze wat luider aanspreken, totdat ze wel reageren. Daarbij wordt slechts in het uiterste geval de cel binnengegaan; niet in de laatste plaats omdat dat in de meeste gevallen een regelrechte aanslag op de neus is.

Na een kwartiertje wordt iedereen weer ingesloten en is een volgende ploeg aan de beurt, behalve in DAN, waar de hele vleugel tegelijkertijd wordt uitgesloten.²⁷ De contacten blijven op dit uur over het algemeen beperkt tot een enkel woord, al zijn er toch altijd gedetineerden die al meteen vragen of verzoeken hebben: ze willen bijzonderheden weten over het dagprogramma, een verzoekbriefje schrijven, een bezoekje brengen aan de medische dienst, enzovoort. Als direct een antwoord gegeven kan worden, gebeurt dat meestal ook; zaken waarvoor iets meer nodig is, worden zoveel mogelijk direct na de toilet-pauze afgehandeld.

Nadat omstreeks 8 uur de gedetineerden die 's morgens in de arbeidszalen werken, zijn uitgesloten en overgedragen aan de werkmeesters, en de anderen ook in de gelegenheid zijn gesteld hun po te legen en zich te wassen, begint voor de ring- of vleugelbewaarders²⁸ wat men het 'beantwoorden' zou kunnen noemen. Gedetineerden die op cel verblijven, kunnen via een lampje boven hun deur kenbaar maken zij iets willen: iets melden, iets vragen of — en daar komt het meestal op neer — een tijdje van cel. De reactie op deze 'belletjes' verschilt per inrichting: men laat de gedetineerde een tijdje wachten (want 'als je direct gaat, blijven ze bellen') maar reageert vervolgens wel positief op een verzoek, of men gaat direct kijken maar is overigens erg terughoudend.

Behalve op hun eigen verzoek worden individuele gedetineerden ook uitgesloten op verzoek van functionarissen als de maatschappelijk werkers en de medische dienst, of als er bezoek voor ze is (familie, raadsman, reclassering, politie). Daarnaast zijn er dan nog de ingeroosterde activiteiten als luchten, huisvljft of bibliotheekbezoek, waarvoor een groep gedetineerden tegelijkertijd wordt uitgesloten.

Hoewel het de bedoeling is dat de gedetineerden bij terugkomst zo snel mogelijk weer ingesloten worden, komt het toch geregeld voor dat ze nog een tijdje 'buiten' blijven. Tijdens dit verblijf op de ring of de vleugel zijn er re-

²⁶ Bij het openen van de deur zullen de bewaarders vrijwel altijd iets als 'goedemorgen' zeggen. Ik realiseerde mij pas hoe vanzelfsprekend ik dit was gaan vinden toen een groepje Engelse gevangenisdirecteuren mij, toen ik het terloops vermeldde, vroeg of bewaarders dat werkelijk deden.

²⁷ Op deze vleugels, waar ca. 50 gedetineerden verblijven, waren op dit tijdstip van de dag vier piw-ers aanwezig. Op de ringen in de beide andere hvb's, waar 40 tot 55 gedetineerden verblijven, waren dat er twee of drie.

²⁸ In het spraakgebruik werd (in 1985) nog vaak het woord 'bewaarder' gebruikt in plaats van 'piw-er'. Dat gebeurde zeker in samenstellingen als vleugelbewaarder of hoofdbewaarder en bij het aanspreken van een piw-er door een gedetineerde.

gelmatig contacten tussen piw-ers en gedetineerden. Dat begint uiteraard²⁹ bij het openen van de deur, waar het verzoek van de gedetineerde over het algemeen ten minste een antwoord van de piw-er uitlokt, waar de gedetineerde weer op reageert. Geregeld ontstaan er ook uitgebreidere gesprekken, die kunnen gaan over een recente voetbalwedstrijd, de gang van zaken in de inrichting of over problemen waar de gedetineerde door zijn detentie mee zit.

Natuurlijk is er niet altijd sprake van een even grote geïnvolveerdheid van de piw-er (en waarschijnlijk ook niet van de gedetineerde), maar gaat het er alleen maar om de sfeer zodanig te maken dat de piw-er 'makkelijk loopt'. Overigens kan de interactie ook dan nog heel positief gewaardeerd worden:

'Maar je speelt toch ook voor een groot deel een spel hier. Want die gedetineerden die vragen toch op zich allemaal iets, dat doen ze gewoon, zonder dat ze het zeggen, vragen ze iets. En dan kan een klein gebaar, in het voorbijlopen dat je iemand zijn arm alleen maar aanraakt, dat betekent voor die mensen vaak meer.' (int. 17)

Na verloop van tijd moet er uiteraard weer ingesloten worden: omdat de toilet-pauze om is, omdat de piw-er vindt dat de betrokken gedetineerde lang genoeg buiten zijn cel is geweest, of omdat de gedetineerde daar zelf om vraagt. Het laatste (en het is geen zeldzaamheid) is het gemakkelijkst: de piw-er opent de celdeur weer (de deuren worden ook gesloten als de cel leeg is) en laat de gedetineerde binnen. Ook als er ingesloten moet worden omdat het nu eenmaal tijd is, zoals aan het einde van een toilet-pauze, voor de maaltijd of na de recreatie, levert het meestal niet veel problemen op. De gedetineerden weten dat een discussie niet echt zal helpen, het grootste deel gaat zonder commentaar naar binnen; er is meestal een aantal piw-ers aanwezig: de situatie is heel duidelijk gedefinieerd. Een enkele gedetineerde wil soms 'gauw nog even water halen' en dat wordt meestal wel toegestaan. Soms, vooral als het gaat om gedetineerden die zichzelf willen afficheren als stoere bink, is er sprake van wat lichte tegenwerking - ze willen in elk geval niet als eerste naar binnen. Een enkele maal, en naar mijn indruk vooral bij geestelijk niet geheel volwaardige gedetineerden, komt het voor dat iemand erg obstinaat is. In dat geval wil een grapje nog wel eens helpen - zware druk hoeft zelden uitgeoefend te worden.

Lastiger is het wanneer, zoals in ALS en DUS gebruikelijk is, de piw-er op een gegeven ogenblik moet vaststellen dat het tijd wordt de gedetineerde weer eens in te sluiten. Het criterium daarvoor is onder andere dat hij al een minuut of tien buiten de cel is, maar daar wordt niet altijd even strak de hand aan gehouden. Besluit de piw-er eenmaal de gedetineerde te gaan insluiten, dan is het meestal niet erg verstandig dat te doen door met ferme pas op betrokkene toe te lopen:

Een interessant verschijnsel is de manier waarop sommige gedetineerden er veel beter dan anderen in slagen om na het toiletteren een tijd buiten te blijven. Een veel gebruikte methode is het ontlopen van de piw-er: als je uit het toilet komt, loop je alleen in de richting van je cel als daar geen piw-er in de buurt is, anders moet je toevallig nog net

²⁹ Geheel vanzelfsprekend is dat ook weer niet: tijdens een bezoek aan een Engelse gevangenis viel het mij op dat bewaarders en gedetineerden bij die gelegenheid zelfs nauwelijks een blik wisselden.

even iets vragen aan de piw-er die aan de andere kant van de ring staat. Ga je toch naar je cel, dan moet je net op het moment dat daar een piw-er komt, nog even water halen of iets omspoelen, en daar doe je dan zo lang over dat die piw-er er genoeg van krijgt om bij je deur op je te wachten. Komt hij je dan halen, dan ga je toch weer even ergens anders naar toe. Loop je al een tijdje buiten, dan zorg je ervoor steeds op een afstand van minstens tien meter van een piw-er te blijven, en overigens zo min mogelijk op te vallen. En als het niet anders kan, begin je een praatje met de piw-er (of het liefst een van een andere ring).

(observatie in DUS)

Een bruikbare methode is dan ook om quasi nonchalant over de ring te lopen, en dan in het voorbijgaan terloops te zeggen dat het zo langzamerhand eens tijd is. Over het algemeen is deze benadering wel succesvol, al kan het soms een tijdje duren voor het daadwerkelijk zover is.

Een enkele keer moet duidelijk opgetreden worden, vooral als een gedetineerde zijn collega's wil laten zien hoe goed hij erin slaagt buiten te blijven. In dat geval zal de gedetineerde direct aangesproken moeten worden, waarbij de piw-er als argument om hem toch achter de deur te krijgen vaak het belang van de andere gedetineerden zal gebruiken - die mogen immers niet naar buiten als er al zes gedetineerden op de ring lopen.³⁰ Een complicatie ontstaat natuurlijk wel als de gedetineerde een bondgenoot krijgt in de persoon van een collega, of als iemand van een ander dienstvak tussenbeide komt. Normaal gesproken zal het echter meestal wel lukken om ook de wat moeilijkere gedetineerden weer zonder veel problemen in hun cel te krijgen - ik heb althans geen situaties meegemaakt waarin daartoe met formele sancties moest worden bedreigd, laat staan geweld gebruikt.

Bij het insluiten wordt meestal wel even iets gezegd, maar wat dat dan precies moet zijn en hoe dat door de gedetineerde wordt opgevat, is soms moeilijk vast te stellen:

'---Het is wel moeilijk om na te gaan hoe dat overkomt bij die mensen?

---Ja, ja daar zeg je wat. Het zijn vaak van die standaarduitdrukkingen, hè. Het is net als wanneer ik iemand insluit, dan zeg ik, nou, alles oké, hup deur dicht, dat is meer iets van ja, om wat te zeggen tegen hun. En dan hoorde ik laatst van een gedetineerde dat ie wat zei, dan ga je zo eens bij hem zitten, dan zegt hij, weet je wat me nou opvalt, dat jullie dat nou maar zo makkelijk in de mond nemen, van alles oké, het is helemaal niet oké. Ik zit boordevol problemen en jij zegt alles oké, hup deur dicht. Dat heb ik me helemaal niet gerealiseerd. Dan zeg ik, ja maar, die woorden die ik dan gebruik dan bedoel ik er niet mee van, jongens alles is oké.'

(int. 29)

Wie, als buitenstaander, gedurende een dergelijke ochtend³¹ een huis van bewaring bezoekt, kan licht de indruk krijgen dat de ring- of vleugelbewaarders het betrekkelijk rustig hebben: er lopen maar weinig gedetineerden tegelijkertijd buiten, en de piw-ers staan wat met elkaar of met een gedetineerde te

³⁰ Dit werkt natuurlijk alleen omdat gedetineerden in feite geen eenheid vormen.

³¹ Of middag, want die verloopt in zoverre hetzelfde dat dan degenen die 's morgens op de ring of vleugel waren, naar de arbeid gaan.

praten. Deze rust is echter betrekkelijk. In de eerste plaats al omdat de piw-er, ook als hij staat te praten, in de gaten houdt wat er op de ring gebeurt: waar iedereen is, wie er gebeld heeft, wie er weer naar binnen moet. In de tweede plaats omdat waar er twee piw-ers bijeen zijn er meestal één op weg is ergens naar toe: naar een toezichthoudende post op de luchtplaats of in de bezoekszaal bijvoorbeeld. Veel piw-ers klagen erover dat zij aan het oplossen van kleine — maar voor de gedetineerde heel wezenlijke — problemen niet meer toekomen:

‘Dus wat is het nou, die gedetineerden die dinsdags geld krijgen, dan heb je kans dat die geen kantinespullen meer kunnen kopen van dat geld. Dus dat wil zeggen dat die niets hebben. Dus daar zit je dan ’s ochtends mee en daar komen een paar mensen dan achter omdat je het vertelt. En die moeten dan gauw effe thuis de familie waarschuwen dat ze het nog effe moeten brengen. Maar als jij alleen op die ring loopt en moet insluiten, dan heb je daar geen tijd voor, dat bellen.’

(int. 26)

Vrijwel alle piw-ers die ik interviewde, noemden tijdgebrek — volgens velen ontstaan als gevolg van de zgn. heroverwegingen³² — als de belangrijkste reden waarom ze niet toekwamen aan wat zij zagen als hun eigenlijke taak:

‘Ja, ik vind dus dat wij hier voor de gedetineerden zijn, om ze dus ja, toch om ze een beetje humaan menselijk te helpen. En als je dat niet kan, ja, dat is dan de onprettige kant een beetje eraan.’

(int. 10)

Die humane benadering, dat helpen, komt in heel diverse onderdelen van de piw-erstaak tot uitdrukking — en dus ook op verschillende manieren in de knel. Zo noemt een piw-er het feit dat hij een gedetineerde niet even een extra telefoontje naar huis kon toestaan:

‘En dat is het probleem waar je hier ook mee zit. Want ik zat op een gegeven moment dat ik echt alles vlug was aan het insluiten om het er weer in te hebben. En dan in 15 minuten tijd effe gauw drie mannetjes pakken (voor hun wekelijkse telefoongesprek, MK). En er was er eentje die kon het vreugdevolle bericht aan zijn vrouw geven dat hij dan volgende week eruit kwam en naar huis toe mocht. Toen zei ik, nou dan moet je maar wachten, want daar heb ik geen tijd voor. Nou, en ik denk dat dat niet de bedoeling is. Ik denk dat dat belangrijker zou moeten zijn als het insluiten. Daarom zeg ik van ik denk dat er iets verkeerd gaat.’

(int. 26)

Een tweede aspect van de menselijke benadering is het in de gaten houden hoe het met gedetineerden gaat, of zij hun detentie psychisch nog wel doorstaan. Daartoe is het niet alleen nodig om iets meer tijd te hebben voor het soort algemene contacten dat hier beschreven wordt, maar ook voor een opbeurend gesprek:

³² In het begin van de jaren tachtig werd onder deze naam in het gehele overheidsapparaat een operatie uitgevoerd die erop gericht was om door middel van grotere doelmatigheid besparingen te realiseren. Binnen het gevangeniswezen leidde dit tot een niet onaanzienlijke inkrimping van de formaties van de inrichtingen. Deze konden o.a. gerealiseerd worden door allerlei posten die tot dan toe door twee (drie) bewaarders werden bezet nu nog maar door één (twee) bewaarders te bezetten, en door de gedetineerden in de weekends tot 13.00 uur op cel te houden.

'---Dus eigenlijk het praten en het zelf bezig zijn met de gedetineerden, daar zou je meer tijd voor moeten hebben?

---Ja, ik vind het werken met gedetineerden, daar zou je veel meer tijd voor moeten hebben. Ik dacht dat het veel beter werkte ook, ook voor de sfeer binnen. Want nou gaat alles zo gehaast, 't gaat allemaal zo vlug. En echte problemen, die onderken je niet. Want nou maak je wel eens mee, dat je iemand heel erg af ziet glijden. Bijvoorbeeld, je ziet dat ie vies wordt van z'n eige, z'n cel wordt vies, hij wordt zelf een vies-peuk, ja, het gaat allemaal minder met hem. Vroeger kon je dan eens een half uurtje gaan praten met 'm, wat z'n problemen waren, je kon hem es een keer extra laten bellen, als er wat was.' (int. 08)

Voor een enkeling was de werkdruk, en vooral het feit dat hij door een krapere postenbezetting niet meer kon werken zoals hij het zelf wilde, er zelfs de oorzaak van dat hij het uiteindelijk niet meer kon bolwerken op de ring:

'---Kwamen die problemen voort uit het feit, dat er hier dingen veranderden?

---Ja. Wat mij betreft is het op een gegeven moment, zeg maar toen de bezuinigingen doorgevoerd werden, toen werd eigenlijk het hele werksysteem veranderd: de recreatie en dat soort dingen werden allemaal veranderd, er werden mensen weggetrokken van ringen en posten, dat je dus op een gegeven moment zo ontzettend weinig tijd overhield. En eigenlijk het werk, dat je daarvoor gedaan had, in die paar jaar, dat werd tot een minimum beperkt. Echt gesprekken met gedetineerden en een beetje meer aandacht eraan besteden, dat ging dus niet, hè. 't Was meer echt deur open, deur dicht en "morgen, want het kan nou niet". En daar werd ik eigenlijk steeds meer gespannen van. Ik kon dus gewoon m'n werk niet goed doen.' (int. 14)

Voor anderen zou een verdere teloorgang van de mogelijkheden om zinvol met de gedetineerden om te gaan een reden zijn om de dienst te verlaten:

'Maar ik zie mij hier niet als bewaker. Nee, dan zou ik alsnog naar de Rijkspolitie gaan. Als er een stuk functie wegvalt, zeg maar omdat het gevangeniswezen teruggevoerd moet worden, dan ga ik weg.' (int. 18)

Behalve tijdens het verblijf op de ring of de vleugel zijn er ook contacten tijdens en rond de diverse activiteiten die de gedetineerden geboden worden. Het minst intensief zijn deze over het algemeen wanneer de piw-er alleen als toezichthouder optreedt, bijvoorbeeld wanneer hij gedetineerden begeleidt van of naar de bibliotheek, een gespreksgroep, de kerk, enz. Meestal blijven de interacties dan beperkt tot wat korte opmerkingen over en weer: een vraagje van de gedetineerde of de piw-er, een antwoord daarop, een aansporing om een beetje door te lopen.

Intensiever kan het contact zijn rond het bezoek, en wel wanneer de piw-er besluit om een gedetineerde na afloop te visiteren. Dit gebeurt dan direct nadat de bezoekers zijn vertrokken. De gedetineerde wordt even apart genomen³³ en wordt door een piw-er (en in principe in aanwezigheid van een tweede) aan het lijf gevisiteerd. De meeste gedetineerden ondergaan deze,

³³ Niet alle inrichtingen beschikken over een daarvoor geschikte ruimte: in ALS moet de visitatie plaatsvinden achter een gordijn op de gang tussen bezoekzaal en woongebouw.

toch ietwat vernederende, behandeling gelaten - evenals de piw-ers, die er over het algemeen ook niet dol op zijn. In één geval maakte ik mee dat contrabande (drugs) werd gevonden; hierop werd door de hoofdbewaarder een rapport aangezegd. Zowel de piw-ers als de gedetineerde namen het overigens nogal laconiek op.

Tijdens het luchten, waarbij (enigszins afhankelijk van het weer) tot 40 gedetineerden tegelijkertijd op de luchtplaats zijn, is het merendeel van de piw-ers vooral gericht op beveiliging: de piw-ers nemen een plaats in bij alarmknoppen of lopen in groepjes over de luchtplaats. Veel contacten met de gedetineerden zijn er niet, al komt het wel voor dat er wat uitgebreider gepraat wordt.

Enigszins vergelijkbaar met het luchten is de recreatie. Ook hier hebben de piw-ers een voornamelijk toezichthoudende taak. Weliswaar zitten de meeste gedetineerden redelijk rustig met elkaar te praten, een spelletje te doen (schaken, dammen, biljarten, tafelvoetbal, tafeltennis) of televisie te kijken, maar deze rust kan elk ogenblik verstoord worden doordat er - bijvoorbeeld omdat een gedetineerde niet tegen zijn verlies kan - een vechtpartij ontstaat. Voorzover er door de piw-ers initiatief tot een contact met de gedetineerden genomen wordt, gaat het veelal om het handhaven van de orde. Wendt een gedetineerde zich tot de piw-ers, dan gaat het er vaak om dat hij de zaal wil verlaten om naar zijn cel terug te gaan. Zo nu en dan neemt een piw-er echter ook deel aan een spelletje: sommigen hebben in elke recreatiegroep wel een gedetineerde zitten met wie ze dammen of schaken.

Tenslotte zijn er dan nog de activiteiten die (deels) door piw-ers worden begeleid: de huisvlucht en de arbeid. Tijdens de huisvlucht worden de gedetineerden in de gelegenheid gesteld om wat te knutselen, onder begeleiding van een piw-er die daarvoor een cursus heeft gevolgd. De contacten hier zijn veelal zakelijk: voorzover de gedetineerden al aan de huisvlucht deelnemen omdat ze daadwerkelijk iets willen maken, en niet slechts om van hun cel te zijn, wenden ze zich alleen zo nu en dan met vragen tot hem of haar. Tijdens de arbeid is de situatie soms haast omgekeerd: omdat de piw-ers meestal maar een week per jaar op de werkzalen worden ingezet, weten de gedetineerden vaak beter wat er gedaan moet worden dan de piw-ers. Dezen beschouwen een dergelijke post over het algemeen dan ook als weinig bevredigend.

Langere, en intensievere, contacten vinden er ook plaats. Eén gelegenheid waarbij dat gebeurt, is het inkomstengesprek. Hierbij gaat het er zowel om de gedetineerde informatie geven over de situatie waarin hij terecht is gekomen, als om zelf informatie over de gedetineerde te krijgen. Ook later wordt er nog wel eens uitgebreid met gedetineerden gesproken, vooral wanneer zij het moeilijk hebben met hun detentie. Dit kunnen voor de piw-er emotioneel vrij belastende gesprekken zijn: het is vaak moeilijk om de juiste verhouding te vinden tussen het bewaren van de nodige afstand en het tonen van interesse, zeker als de gedetineerde tijdens het gesprek in huilen uitbarst. Toch vinden velen dit wel de meest bevredigende kant van hun werk:

'---Wat vind je nou de leukste kanten van het werk?

---Als ik iemand, een gedetineerde, heb kunnen helpen. En kunnen helpen dat kun je op verschillende manieren beschrijven, hè. Ik zal maar een voorbeeld geven. Een gedetineerde, nou, die zat erg in de put, hij moest nog voorkomen. En ja, het zat hem dwars wat hij had gedaan,

Tabel 9: Aantal en aard van de gedurende de observatieperiode in elk van de inrichtingen opgemaakte rapporten

opgemaakt wegens	ALS	DAN	DUS
agressief gedrag/bedreiging			
tegen personeel	4	6	5
tegen medege-detineerde	1	2	-
niet opvolgen bevel	-	2	1
bezit drugs	3	9	2
niet-toegestane voorwerpen op cel	8	2	2
poging tot ontvluchting	-	1	-
anders	4	8	7
totaal	20	24	17
duur periode (weken)	6	6	4

ook omdat hij een paar van zijn medege-detineerden had verlinkt, weet je wel. Dus alles zat hem dwars en hij dreigde echt zelfmoord te plegen. En toen ben ik zo met hem gaan praten, gaan praten, nou, dat hielp. Op een gegeven ogenblik heb ik hem gewoon kunnen overbluffen. Dat hij voor mij een Jan Lul was op dat moment, dat hij buiten de stoere bink uithing en nu voor de consequenties kon opdraaien. En toen ging het meteen stukken beter met hem. En kijk, dan heb ik gewoon voldoening in mijn werk. Dat doet me goed, hoor.' (int. 27)

Tot zover komt uit deze beschrijving van de interacties tussen piw-ers en gedetineerden een vrij ontspannen sfeer naar voren. Op zich is dat terecht: over het geheel genomen konden deze reacties tijdens ons verblijf als ontspannen, en soms zelfs amicaal gekarakteriseerd worden. Zo is het echter niet altijd. In alle drie de inrichtingen werd er door piw-ers op gewezen dat de situatie enigszins uitzonderlijk was, bijvoorbeeld omdat in verband met de aan de gang zijnde of spoedig te starten verbouwing de 'moeilijkste' categorie gedetineerden niet werd opgenomen.³⁴ Meestal ging dit gepaard met smeuge verhalen over gedetineerden die met zes man 'naar achteren' (de isolatiecellen) gebracht moesten worden, of — in een van de inrichtingen — met verwijzingen naar de gijzeling die daar enige tijd tevoren had plaatsgevonden.

Een maat voor de hoeveelheid conflicten³⁵, en in iets mindere mate hun aard, bieden de rapporten: door de piw-er opgestelde meldingen van bijzondere voorvallen (m.n. ordeverstoringen, agressie, drugvondsten, enz., maar ook zulke zaken als het op de luchtplaats aantreffen van een kennelijk over de muur geworpen bierblikje). Deze rapporten worden uitgebracht aan de directeur, en zijn in hun functie vergelijkbaar met een door een opsporings-beamte opgemaakt proces-verbaal: ze houden een (impliciet) verzoek tot bestraffing in. In tabel 9 is voor elk van de betrokken inrichtingen een overzicht opgenomen van de in de observatieperiode opgemaakte rapporten.

³⁴ Ook werd vaak gezegd dat we eigenlijk op het verkeerde moment kwamen: 'als de blaadjes aan de bomen komen en als ze er weer afvallen, dan is het hier ook altijd onrustig'. Waar onze observaties plaatsvonden tussen oktober en mei zouden we daar dan toch iets meer van gemerkt moeten hebben.

³⁵ Het begrip conflict wordt hier niet als een scherp omlijnde categorie gehanteerd, maar meer als een 'common sense'-begrip, dat in de behandeling verdere invulling krijgt.

In het merendeel van de botsingen tussen piw-ers³⁶ en gedetineerden wordt de gedetineerde geen rapport aangezegd, maar lost de piw-er (soms ook de gedetineerde) het conflict op andere wijze op. Dat kan op vele wijzen: eenvoudigweg niet verder optreden als een gedetineerde niet reageert op een opdracht of terechtwijzing, de gedetineerde met redelijke argumenten proberen te overtuigen, werken op het gevoel van de gedetineerde (eventueel via medegedetineerden), stemverheffing, dreigen met een rapport, enz. Ook worden wel 'informele' straffen (cf. Kelk, 1983, pp. 155-157) uitgedeeld: het extra lang wachten met reageren op een 'belletje' van een lastige gedetineerde, het niet-inwilligen van een verzoek, het niet in aanmerking laten komen voor een baantje. Uit een enkel voorval kreeg ik de indruk dat ook wel eens een reden voor formele bestraffing wordt uitgelokt: een piw-er vertelde in de kantine met enige trots dat hij er in het weekend toch maar in geslaagd was een als lastig ervaren gedetineerde in de strafcel te krijgen. Het rapport vermeldde dat de gedetineerde 'een slaande beweging' naar de piw-er had gemaakt - het postuur van beiden in aanmerking genomen lijkt me dat op zijn minst onwaarschijnlijk, en in elk geval niet iets waar de betrokken piw-er zich door bedreigd hoefde te voelen. Gebruik van lichamelijk geweld door piw-ers heb ik niet persoonlijk kunnen vaststellen³⁷; wel werd mij één keer verteld dat de dag daarvoor een gedetineerde 'met gepast geweld naar achteren was gebracht', d.w.z. in een isolatiecel geplaatst. Ook werd er eenmaal op gezinspeeld dat een bepaalde situatie vroeger (door een bepaalde piw-er) 'wel anders opgelost' zou zijn.

Een bijzonder geval van geweldsgebruik werd genoemd door de betrokken piw-er zelf:

'(...) nou het gebeurt niet vaak hoor, laat ik dat erbij zeggen, het gebeurt zelden hoor, zelden. Maar kan je nagaan hoe je een sfeer op kan bouwen, want ik had het op de vierde ring, daar zat een jongen uit Ghana, die vroeg aan mij of hij mocht bellen naar Amsterdam. Nou, ik zeg dat is goed. Toen ging ik naast de deur staan want ik vind wel (...). Toen hoorde ik ineens die telefoon, tik, tik, tik, tik. Nou, dat ging zo snel dat die belde ergens met een van die zwarte thuislanden. En dan op zo'n moment raak ik even op tilt en dan geef ik hem een mep dat hij zijn stoel uit valt. En dan moest hij heel gauw de wacht uit zijn, riep die twee gedetineerden in de arm, en die vroegen wat er aan de hand was, en ik zeg zo en zo. En toen kon hij van diezelfde jongens ook nog een pak slaag krijgen. Dat gebeurde niet natuurlijk, want het was daarmee over. Maar van deze jongen heb ik geen cent last meer gehad. Het is een correcte kerel geworden.'

(int. 17)

Deze piw-er was (in de betreffende inrichting en in dit onderzoek) overigens degene met de meeste dienstjaren, en kon dan ook getuigen dat er wat dit betreft veel veranderd was:

³⁶ Een deel van de incidenten waarvoor een rapport wordt opgemaakt speelt zich overigens af op de werkzalen. Van de genoemde waren dat er één in ALS, één in DAN en vijf in DUS.

³⁷ Maar dat zegt natuurlijk niet dat er geen sprake van is; als men er belang bij had iets voor mij verborgen te houden was het dit wel. Ik heb echter niet de indruk dat er veel te verbergen viel. Ook Blokland (1974, p. 74) vermeldt expliciet geen aanwijzingen te hebben dat fysiek geweld gebruikt wordt, anders dan bij ontvluchtelingen of openlijke agressie.

'---Toen je 20 jaar geleden hier binnenkwam, toen had je toch al die vrijheid nog niet als bewaarder?

---Nee, toen moest ik nog heel erg wennen. Want het begon met zo'n drie, vier vechtpartijen in de week.' (int.17)

Dat de sfeer in de inrichtingen, ondanks het vóórkomen van conflicten als hier genoemd, en ondanks de aanwezigheid van een enorme hoeveelheid potentiële conflicten, over het algemeen toch vrij ontspannen was, komt waarschijnlijk in belangrijke mate doordat piw-ers (en gedetineerden; cf. Grapendaal, 1987, pp. 78-79) er bewust naar streven conflicten te vermijden. Een belangrijke strategie daarbij is het scheppen van duidelijkheid en eerlijkheid:

'Maar ik zie gewoon dat als je gewoon eerlijk bent en ja is ja en nee is nee, heel rechtstreeks (...), dat je gewoon ook een stukje terugkrijgt. Dan weten ze op een gegeven moment echt wat ze aan je hebben, ze weten waar ze aan toe zijn. En ik kan rustig mijn excuus aanbieden, als ik een fout maak, dan vind ik dat ik dan mijn excuus moet aanbieden of sorry moet kunnen zeggen.' (int. 06)

Een tweede, ook door velen als belangrijk genoemd aspect is het 'kennen' van de gedetineerde, zodat je weet wat je aan hem hebt en dus adequaat kunt reageren als hij iets doet wat een conflict zou kunnen opleveren. Toch is iedereen zich ervan bewust dat er oncontroleerbare factoren zijn, die op onverwachte momenten kunnen leiden tot het ontstaan en escaleren van een conflict:

'En ja, dan zijn er altijd die toch niet willen natuurlijk en die plotseling eh, of wat te veel straf hebben gehad of het lukt thuis niet goed en dat ze dan eens agressief worden, dat gebeurt. Zo sta je dus te praten met die gedetineerde en twee minuten later sta je over de ring te rollebollen als een vogel die losgebroken is. Dat gebeurt nu eenmaal.' (int. 10)

Hoewel de mate waarin moeilijk is na te gaan, heeft de totstandkoming in 1977 van een verbeterde rechtspositie van gedetineerden, en in het bijzonder de invoering van het klachtrecht, ongetwijfeld bijgedragen tot het verminderen van het aantal directe conflicten tussen personeel en gedetineerden, en wel door daarvoor een alternatief kanaal te bieden. Gedetineerden hoeven, wanneer zij menen dat hen iets onthouden wordt waar zij recht op hebben of dat hen ten onrechte een sanctie wordt opgelegd, sindsdien niet meer een confrontatie aan te gaan met de piw-er, maar kunnen proberen hun doel te bereiken door zich (individueel of collectief) te wenden tot de directeur, de Commissie van Toezicht, de Raad van Beroep, of zelfs de (straf)rechter (cf. Kelk, 1983).

Dat de precieze invloed van deze ontwikkeling op de interacties tussen piw-ers en gedetineerden niet precies is vast te stellen — althans niet in dit onderzoek — betekent niet dat er niets over te zeggen valt. In de eerste plaats meende, in elk van de inrichtingen, een vrij groot deel van de geïnterviewden en van degenen met wie wij tijdens de observaties spraken dat het beklagrecht ertoe geleid had dat de directie bang was om een forse straf op te leg-

gen als er een rapport opgemaakt werd.³⁸ Van hun kant leidde dat weer tot extra terughoudendheid bij het opmaken van een rapport, ook al omdat ze rekening hielden met de mogelijkheid dat de beklagcommissie hen zou willen horen (iets wat in de praktijk weinig voorkomt).

Een tweede manier waarop het beklagrecht de verhoudingen tussen piw-ers en gedetineerden beïnvloedt, is via de jurisprudentie. Niet ongebruikelijk is dat een door een gedetineerde gewonnen beroepszaak leidt tot een circulaire van het departement waarin de uitspraak in de individuele zaak van algemene toepassing wordt verklaard. Dit is één van de redenen waarom het aantal (en de soort) voorwerpen dat de gedetineerde op cel mag hebben, enorm is toegenomen³⁹, en dat maakt het voor piw-ers een stuk lastiger (volgens velen zelfs onmogelijk) om een gedegen celinspectie uit te voeren.

Dit alles overziend, is het een interessante vraag waarom gedetineerden doen wat piw-ers van ze vragen, waarom ze zich aan de regels houden. Daarvoor is immers geen voor de hand liggende verklaring, in die zin dat er weliswaar een aantal zaken is dat een machtsoverwicht van de organisatie respectievelijk de individuele piw-er over de gedetineerde(n) uitdrukt, maar dat dit op zich geen absolute machtsbronnen zijn. Zo kan natuurlijk verwezen worden naar het gebouw, dat met zijn muren, tralies en afgesloten deuren de macht uitdrukt om mensen binnen te houden, en naar de aanwezigheid van een organisatie die deze fysieke belemmeringen effectief maakt (niet alleen de piw-ers die in het woongebouw aanwezig zijn, maar ook degenen die de statische posten als die van portier bezetten). Kijkt men echter naar het getalsmatige overwicht van de gedetineerden, dan kan dit nauwelijks voldoende verklaring heten - nog afgezien van het feit dat het niet alleen gaat om de macht om mensen binnen te houden, maar eenvoudigweg om op vrijwel elk terrein mensen zo ver te krijgen dat ze doen wat de piw-er wil dat ze doen. Ook de fysieke uitrusting en training van de piw-ers hebben onvoldoende verklarende kracht: piw-ers zijn ongewapend⁴⁰ (wel is er in alle inrichtingen uitrusting voor een peloton Mobiele Eenheid, met wapenstok en knevelketting), en meer nog dan van de vrouwen moet van de ouderen aangenomen worden dat ze ondanks de dienstsport in een minder goede conditie zijn dan veel gedetineerden. Zelfs het uniform drukte ten tijde van de gegevensverzameling voor dit onderzoek geen macht uit; het colbert had, met zijn afgeronde panden, zelfs iets gemoedlijks⁴¹.

³⁸ Alle drie de directies verklaarden, geconfronteerd met deze mening, dat daarvan geen sprake was. Wel zeiden zij zo nu en dan niet met een sanctie te kunnen reageren, omdat het rapport *als proces-verbaal* geen stand zou houden in de beklagcommissie. Zie ook: Van Tuijnen, 1987, pp. 204-205.

³⁹ Zoals een radio, televisie, walkman en vogel (in kooi).

⁴⁰ Sommige inrichtingen, en met name een aantal gevangenis, kennen wel een gewapende buitenbewaking. In de inrichtingen zijn wapens echter uit den boze: zelfs wanneer de politie binnenkomt (parketpolitie voor het transport van gedetineerden en het uitreiken van dagvaardingen, recherche voor het horen van verdachten, maar eventueel ook geüniformeerde politie in het — zelden voorkomende — geval dat assistentie nodig is bij het herstellen van de orde), moeten vuurwapens afgegeven worden bij de portier.

⁴¹ De met de buitenbewaking belaste eenheden — in ALS en DAN waren die vanwege de op handen zijnde verbouwing aanwezig — gingen overigens deels gekleed in het oude gewa (gestichtswacht)-uniform. Dit is duidelijk een 'gezagsmodel': het jasje strak, met een dubbele rij knopen (zoals de vroegere uniformjassetjes van de politie), en vaak een ME-trui.

Het taalgebruik, hoewel op zich geen echt machtsmiddel, drukt op zijn minst impliciet *wel* macht uit. Enerzijds gebeurt dat doordat de piw-ers soms opdrachten geven, en zich daarbij — zeker tegenover allochtonen — wel bedienen van termen waarvan het nog maar de vraag is of ze die zelf van gedetineerden zouden accepteren. Anderzijds gebeurt het doordat veel van deze opdrachten gegeven worden in de vorm van 'je mag (even naar de administratie/de medische dienst/...)', dezelfde manier waarop bijvoorbeeld in ziekenhuizen het verplegend personeel zich wel tot de patiënten richt. Deze wijze van uitdrukken is, juist door de valse suggestie dat de aangesprokene een keuze kan maken, een subtiele bevestiging van zijn machteloosheid.

Piw-ers aan wie gevraagd wordt waarom gedetineerden doen wat hen gezegd wordt, hebben daar vrij uiteenlopende verklaringen voor. Sommigen betrekken de vraag erg op zichzelf, en menen dat zij meer van de gedetineerden gedaan krijgen omdat ze ouder zijn dan hun collega's of omdat zij vrouw zijn: '(...) ik zie dat ik heel vaak dingen gedaan krijg die een man absoluut nooit gedaan zou krijgen. En dat komt heel vaak voor.' (int. 06)

Anderen verwijzen naar meer structurele mechanismen: het feit dat gedetineerden weten dat ze het uiteindelijk zullen verliezen van de piw-ers (als ze er al in slagen één piw-er te passeren, moeten ze toch nog langs twee of drie andere), het feit dat gedetineerden geen groep vormen (want, zoals een hoofdbewaarder in ALS het uitdrukte toen een aantal gedetineerden terugkwam van de recreatie, 'stel je eens voor dat ze nu allemaal naar beneden kwamen, en niet naar hun ring gingen - dan stonden ze toch binnen een kwartier buiten!'), en het feit dat de gedetineerden afhankelijk zijn van de piw-er, weten dat ze deze (ooit weer) nodig (zullen) hebben.⁴²

Dat het niet goed mogelijk is om de basis aan het licht te brengen waarop het machtsverschil tussen piw-ers en gedetineerden berust, vindt ten dele ook zijn oorzaak in het feit dat dat machtsverschil maar heel betrekkelijk is. Dat komt bijvoorbeeld zeer duidelijk naar voren bij de aanwezigheid en het gebruik van drugs in de inrichtingen. Zo komt het geregeld voor dat piw-ers constateren dat in een groepje gedetineerden — bv. tijdens de recreatie — hasj gerookt wordt, maar dat ze niet precies kunnen vaststellen door wie, of dat ze niet willen optreden omdat dat tot grote onrust zou leiden. En zelfs al kun je precies ruiken op welke cel er hasj gerookt wordt, dan nog zijn er enkele zaken die het moeilijk maken daar een eind aan te maken:

'Nee, je kunt heel weinig doen op dat moment. Ten eerste is vaak de tijd te beperkt om die jongen op dat moment uit zijn cel te halen en naar beneden naar het bad te brengen en zijn cel te gaan doorspitten. Daar heb je vaak geen mensen voor. En ten tweede, als jij het ruikt is het op.' (int. 01)

Het algemene beeld van de interacties tussen piw-ers en gedetineerden gaat voor een aantal categorieën gedetineerden niet geheel op.

Allereerst zijn er dan de — in aantal nog steeds toenemende — geestelijk gestoorden. Zij vormen, uiteraard afhankelijk van de mate waarin zij afwijkend gedrag vertonen, een zware belasting voor het personeel. Zo werden wij

⁴² Dat laatste verwijst dan weer direct naar de mogelijkheid van officieuze sanctionering.

zelf geconfronteerd met het probleem van een gedetineerde die zeer tegen de zin van de overigen behulpzaam wilde zijn bij het uitdelen van het eten; lastiger nog zijn gedetineerden die lijden aan waanvoorstellingen (voorbeelden uit eigen waarneming: denken Jezus te zijn, denken zwanger te zijn, de geesten van voorouders zien) en daarom volstrekt onaanspreekbaar en onberekenbaar zijn. Vaak wordt getracht deze gedetineerden op één plek bijeen te brengen, zodat ze wat meer gericht aandacht kunnen krijgen; dit is echter in de praktijk alleen mogelijk als er op die plek ook ruimte is, en dat is bij een streven naar volledige benutting van de capaciteit zelden het geval. Waar het wel lukt, en waar dan ook nog een aantal gemotiveerde piw-ers ingezet kan worden, kunnen soms succesjes behaald worden.

Een even lastige (en deels ook overlappende) categorie is die van de verslaafden. Vooral in het begin van hun detentie, wanneer er sprake is van afkickverschijnselen, kunnen ze een forse inbreuk op orde en rust betekenen - direct, maar ook doordat ze bijvoorbeeld andere gedetineerden wakker houden. Het belangrijkste is echter weer dat ze niet 'normaal' zijn:

'Met junken heb je meer problemen, die zijn me allemaal te omslachtig. Ja, hoe moet je dat zeggen. Ze draaien overal te veel omheen, ze zijn erg langdradig van stof. Ze hebben uren nodig om nou precies te zeggen wat ze moeten. Het gaat nooit goed met ze, het zijn grote zeurders. Daar kan ik heel slecht tegen.'

(int. 13)

Een laatste bijzondere categorie is die van de alloctonen. Het meest in het oog springende in de interacties met hen is het taalprobleem:

'Nou en dan heb je dus ander contact, het gaat wat meer met gebaren. Het gaat meer met, ja, je loopt wat te lachen, yes, eh, ... Het is eigenlijk toch wel grappig natuurlijk, want je kan niet met elkaar converseren.'

(int. 17)

Daarnaast zijn er de culturele verschillen, ook tussen gedetineerden uit verschillende landen:

'Mijn ervaring is dat, de Franstaligen, Marokkanen, Algerijnen, dat je daar wat langer mee nodig hebt om die eens een keertje te wijzen op hun verantwoordelijkheden. Die zetten zich nogal veel af, ze zijn nogal eens vervelend in het begin. Er is wel onderscheid hoor. Engelsen bijvoorbeeld zijn vaak heel correct, en Duitsers ook wel. Het scheelt wel per land.'

(int. 17)

Hoewel men over het algemeen de indruk heeft dat de problemen die taal- en cultuurverschillen met zich meebrengen, wel meevallen, draagt een moeizaam verlopende communicatie er geregeld toe bij dat problemen die hierin hun oorzaak lijken te vinden, niet tot een oplossing komen of zelfs escaleren. Een voorbeeld daarvan is de Turkse gedetineerde die er niet van overtuigd kan worden dat het speciaal voor de mohammedanen gekookte eten geen varkensvlees bevat, daarom zijn eten zo vaak weigert dat besloten wordt hem alleen nog maar eieren voor te zetten, en die dan na enige dagen daar weer zo kwaad over wordt dat hij in hongerstaking gaat.

Het lijkt nauwelijks te vermijden dat sommige allochtone gedetineerden uit gebeurtenissen als deze de indruk krijgen gediscrimineerd te worden. Op zich had ik tijdens mijn observatie niet de indruk dat er sprake was van bewuste discriminatie van alloctonen. Wel viel het mij op dat sommige piw-ers er bij

het aanspreken van allochtonen weinig aan doen om de indruk van discriminatie weg te nemen, al vinden ze zelf dat het wel meevalt:

'Je weet gewoon tegen wie je het zegt. Het eerste wat tegen een nieuwe bewaarder gezegd wordt die hier loopt, doe niet hetzelfde als dat die oude bewaarder doet. Als die oude bewaarder tegen een Turk zegt, vieze oude rotturk, de cel in. Dan gaat hij lachend de cel in, en als jij het doet slaat ie je van de ring af. (...) Maar dat komt gewoon van de een pikken ze het wel en van de ander niet. En hun weten over het algemeen toch wel wat we bedoelen. Toch. Dus het valt wel mee. (...)'

(int. 19)

Of het daadwerkelijk meevalt, is moeilijk te achterhalen. Dat de gedetineerde lachend zijn cel ingaat, lijkt in elk geval onvoldoende reden om erop te vertrouwen.

4.3.2 *Werken met betrekking tot mensen*

Als gezegd, verrichten piw-ers nog een tweede soort werkzaamheden, namelijk die waarbij ze niet in contact met gedetineerden komen. Daarbij gaat het dan zowel om het bezetten van typische 'beveiligingsposten' en de nachtdiensten als om het met anderen in de inrichting overleggen over individuele gedetineerden of het werk. In deze paragraaf zal dit aspect van het werk behandeld worden.

Het beveiligende deel in de taakuitoefening komt vooral tot uitdrukking in de bezetting van de niet-gedetineerdengebonden posten zoals binnen- resp. buitenportier en 'centraalpost' (hoofd vleugelbewaarder, vlakbewaarder)⁴³, en in de nachtdienst. Hier vindt de fysieke afscherming van de gedetineerden en/of de buitenwereld plaats, hier worden strakke procedures gehanteerd (het maken van rondes langs vaste controlepunten, het gesloten houden van deuren, tenzij aan strikte voorwaarden is voldaan) en hier worden bijzondere communicatie- en alarmeringsmiddelen gebruikt. Echter, ook in de hiervoor beschreven interacties met de gedetineerden zit een beveiligend element. Gewezen kan worden op het feit dat de gedetineerden in principe ingesloten zijn, op de celinspecties en op de voortdurende waakzaamheid van alle piw-ers: gebeurt er niet iets wat gevaar of onrust kan opleveren. Minder duidelijk is de 'psychologische' of relationele beveiliging: door het praten met de gedetineerden, en in het algemeen door het bevorderen van een goede verstandhouding met de gedetineerden proberen de piw-ers enerzijds narigheid te voorkomen, maar anderzijds ook tijdig op de hoogte te komen van dreigende problemen.

Het overleggen over het werk vindt in feite al plaats tussen de piw-ers die samen op een post staan. Zo wordt er op de ring, vooral op de drukkere momenten, veelvuldig (enkele tientallen malen per uur) gesproken over de aanpak en verdeling van het werk: 'Kom, we gaan maar eens insluiten', 'Laat jij hem even telefoneren, dan breng ik de koffie rond'. Met enige regelmaat, doch beduidend minder frequent (tot enkele malen per dag), zijn er – vooral

⁴³ Zie hiervoor ook de in bijlage 2 opgenomen beschrijvingen van de drie inrichtingen.

op de rustiger ogenblikken — wat langduriger en intensiever gesprekken over meer inhoudelijke aspecten van het werk: het gedrag van specifieke (of categorieën) gedetineerden en hoe daarop gereageerd zal worden. Ook, maar in mindere mate, wordt in dergelijke wat langere gesprekken wel ingegaan op gebeurtenissen in de inrichting of elkaars wijze van werken. Dat laatste gebeurt echter eigenlijk alleen tussen collega's die elkaar over het geheel genomen wel waarderen, of tussen een beginnende piw-er en zijn of haar mentor.

Langere en intensievere contacten (langer dan tien minuten) tussen piw-ers vinden vrijwel uitsluitend plaats op posten en/of momenten waar er weinig interacties met anderen zijn. Piw-ers zijn een deel van de dag vrijwel als enigen (naast de gedetineerden) in de inrichting aanwezig, en tijdens de nacht zelfs geheel. Het ligt voor de hand dat vooral dan de contacten vrij intensief zijn, zonder dat dat overigens hoeft te betekenen dat men veel, laat staan met een zekere intimiteit, met elkaar praat.⁴⁴ Echter, ook overdag — tijdens het toezicht bij de lucht, de recreatie of het bezoek, en op momenten dat alle gedetineerden ingesloten zijn (voor de maaltijden, bijvoorbeeld) — is er de mogelijkheid voor wat intensievere contacten. De frequentie waarmee dergelijke gesprekken plaatsvinden, is daardoor echter zeer beperkt (hooguit tweemaal tot driemaal per dag). De inhoud varieert zeer, afhankelijk van de vraag hoe men tegenover elkaar staat en of er in de inrichting of daarbuiten opzienbarende dingen gebeurd zijn. In elk geval komen hier ook wel persoonlijke zaken aan de orde, alsmede de gang van zaken in de inrichting.

Het al eerder genoemde tijdgebrek leidt er overigens toe dat langere gesprekken, en dan vooral over het werk, minder frequent gevoerd worden dan velen zouden willen. Een piw-er wees erop dat vroeger — voor de heroverwegingen — de koffiepauze hier een ideale gelegenheid voor schiep. Wanneer echter afgegaan wordt op de gesprekken die tijdens onze observaties in de kantines⁴⁵ of bij het gezamenlijk drinken van koffie (op de post) gevoerd werden, is er reden tot twijfel of er vroeger wel veel over gedetineerden of het werk gesproken werd. Afgezien van voor de hand liggende onderwerpen als voetbal en vrije tijd werd er vooral gesproken over zaken waar men ontevreden over was. Vooral in DAN was dit het geval: hier werd vrijwel voortdurend wel door iemand gal gespuid: op (specifieke) gedetineerden of collega's, kader,

⁴⁴ Dat hangt sterk af van de persoonlijke verhoudingen. Zoals in de meeste groepen zijn er altijd mensen die 'elkaar niet liggen', en noch de teams noch de nachtploegen worden op een zodanige wijze samengesteld dat daar rekening mee wordt gehouden. Wanneer twee mensen die elkaar volstrekt niet liggen, geruime tijd op elkaars gezelschap zijn aangewezen, is er wel degelijk sprake van een intensief contact, zelfs al spreken ze geen woord tegen elkaar (en misschien wel juist in dat geval). Het woord 'contact' wordt dan ook bewust gebruikt in een bredere betekenis dan 'gesprek'.

⁴⁵ Dit is overigens, althans in twee van de in het onderzoek betrokken inrichtingen, een wat weidse naam voor de ruimte die het personeel ter beschikking stond om hun brood te eten: een vrij kale kamer met wat tafels en stoelen. In één inrichting was de kantine wat fleuriger aangekleed, en kwam er tussen twaalf en twee ook iemand om zaken als soep, uitsmijters en snacks te bereiden. Opmerkelijk is overigens dat volgens de piw-ers zelf hun rooster geen lunch- of koffiepauzes vermeldde: zij werden kennelijk geacht hun meegebrachte brood op hun post te nuttigen. Dit zou dan wel in strijd zijn met art. 21 lid 2 ARAR. In de praktijk werd het halve uur tussen het ronddelen van het eten voor de gedetineerden en het weer ophalen van borden en bestek als 'schafstijd' gebruikt; er bleef dan een minimale bezetting op de ringen.

directie, het departement, enz. Ook werd hier veel van de gelegenheid gebruik gemaakt om collega's indirect toe te spreken: in een groepje werd dan vrij luid gesproken over 'zo iemand die ...', terwijl het een ieder duidelijk was dat het ging om een van de overige aanwezigen.

Nu lijkt het wellicht vreemd dat er over de precieze uitvoering van het werk veel gesproken moet worden, en eigenlijk helemaal dat daarover conflicten kunnen ontstaan: er zijn immers de dienstinstructies, die weinig ruimte voor eigen beslissingsbevoegdheid lijken toe te laten. Zo schrijven ze zeer gedetailleerd voor hoe de dienstovername plaatsvindt, welke taken de piw-er heeft ten aanzien van reiniging en verzorging, enz. De volgende selectie kan ter illustratie dienen.

'6.4.5 Na het wekken van de gedetineerden laat hij hen een toiletronde maken. Eerst dient daarbij het arbeidsblok aan de beurt te komen en vervolgens het activiteitenblok.

6.4.6 Hij let erop dat de niet-werkers van het arbeidsblok een zgn. verlaagd serviceniveau ten deel valt, hetgeen betekent dat deze gedetineerden niet mogen deelnemen aan activiteiten, niet mogen worden opgeroepen door functionarissen van binnen of van buiten (met uitzondering van de gevallen genoemd onder 1.5.6 van deze instructies) en slechts uit hun cel mogen worden gelaten voor een bezoek aan het toilet.'

(dienstinstructie DUS)

Kijkt men echter wat nauwkeuriger naar de daadwerkelijke gang van zaken, dan blijkt al gauw dat het werk van de piw-er heel wat minder gestructureerd is dan het zo op het eerste gezicht lijkt. Niet alleen krijgt hij soms pas op het moment dat hij in dienst komt, te horen naar welke post hij moet, of zelfs hoe lang hij die dag geacht wordt te werken, maar vooral het feit dat zijn werk 'werken met mensen' is, maakt dat hij nooit van tevoren weet waar hij aan toe is.⁴⁶ Daarbij zijn het dan niet slechts de gedetineerden die hem telkens weer voor verrassingen weten te plaatsen, maar ook de collega's en anderen in de inrichting.

Een gevolg hiervan is dat het werk een grote hoeveelheid improvisatievermogen vergt, waarbij de dienstinstructies of het dagprogramma maar in geringe mate houvast bieden. Zo zal een piw-er die volgens het programma op een bepaald moment een gedetineerde moet insluiten, zich toch moeten afvragen of dat wel verstandig is als het gaat om iemand die net nogal geladen terugkomt van een niet geheel naar tevredenheid verlopen rechtszitting. Aan elke beslissing die hij neemt, zitten consequenties vast: in het gunstigste geval een iets betere verstandhouding met een gedetineerde, in het ongunstigste een regelrechte vechtpartij. Wat de consequentie precies zal zijn, weet hij pas op het moment dat hij iets gedaan heeft: het enige wat vaststaat, is eigenlijk dat hij iets moet doen, en zelfs 'niets' doen geldt als iets doen.

Nu lijkt het wellicht overdreven om te stellen dat het werk van de piw-er bestaat uit een doorlopende aaneenschakeling van dilemma's, en dat hij bij het nemen van beslissingen altijd zo weinig houvast heeft. Toch is het wel degelijk zo dat de piw-er er bij elk contact met een gedetineerde, en zelfs op momenten dat iedereen 'achter de deur zit', op beducht moet zijn dat er iets

⁴⁶ Veel piw-ers noemen dit overigens ook een van de prettigste kanten van hun werk.

onverwachts (en meestal ongewensts) gebeurt. Om het hoofd te kunnen bieden aan deze voortdurende onzekerheid heeft hij weinig aan de dienstinstructies, doch zal hij zelf moeten bepalen op welke wijze hij datgene wat van hem verwacht wordt, het best kan realiseren. Hierbij komen de collega's in het geding. Weliswaar heeft hij, naast zijn ervaring (en dan vooral het gegeven dat alles negen van de tien keer 'normaal' verloopt) een formeel uitgangspunt als richtlijn voor zijn handelen (namelijk het feit dat veiligheid, beveiliging en humane tenuitvoerlegging — in die volgorde — nagestreefd dienen te worden), er is echter ook nog een informeel uitgangspunt: collegialiteit. Piw-ers geven — vooral door daarover hun twijfel uit te spreken — zeer geregeld te kennen dat het kunnen vertrouwen op hun collega's een volstrekt onmisbare voorwaarde is om hun werk te kunnen doen. Vooral de zekerheid dat in geval van fysiek geweld de collega's zullen bijspringen, speelt daarbij een belangrijke rol; dat valt althans af te leiden uit de bezwaren die sommigen tegen (te veel) vrouwelijke collega's hebben.

Het ligt voor de hand dat, juist omdat zo'n groot belang wordt gehecht aan de steun van collega's, het feit dat het werk slechts schijnbaar gestructureerd is, leidt tot het telkens opnieuw ontstaan van wrijving: collega's reageren anders op een specifieke situatie dan van hen verwacht werd. In het algemeen heeft de piw-er bij het reageren op een situatie in grote lijnen twee mogelijkheden: zo dicht mogelijk bij de regels blijven (en daarbij dan in het bijzonder voorzover die orde en rust voorschrijven) of afgaan op zijn eigen verwachting ten aanzien van de beheersbaarheid van de situatie die door zijn beslissing ontstaat. Een complicerende factor daarbij is dat, wanneer de piw-er zich strikt aan de regels houdt, hij vaak 'nee' moet zeggen tegen een gedetineerde die iets vraagt: de instructies leggen vrij veel beperkingen op aan de mogelijkheid om gedetineerden iets 'extra's' toe te staan, en voorzover ze dat niet doen, verplichten ze de piw-er vaak eerst overleg te plegen met het kader. Hierdoor ontstaat de situatie dat piw-ers die zich vrij strak aan de regels houden, geregeld in conflict dreigen te raken met gedetineerden, terwijl piw-ers die zichzelf meer vrijheid toestaan, dat risico minder lopen. Dit heeft weer als gevolg dat er een negatieve beeldvorming ontstaat: degenen die de regels strak hanteren, zien hun soepeler collega's als slappelingen, die uit angst voor conflicten het hanteren van de regels aan hen overlaten. Zelf zien ze zich daardoor in de rol van regelhandhaver gedrukt, en daarmee is het merendeel van hen niet gelukkig. Over het algemeen vinden zij dat het voor iedereen een stuk makkelijker zou werken als hun collega's zich ook maar wat beter aan de regels en de afspraken zouden houden, of zich in elk geval wat minder met de gedetineerden zouden bemoeien:

'---Ik wil toch nog eventjes terugkomen op de collega's en die verschillende manier van werken. Nou goed, er zijn dus mensen waarvan je zegt, nou die besteden zo veel tijd aan het praten met gedetineerden dat ze ...

---Daarmee kom je vroeg of laat toch in conflict. Of ze werken zichzelf in de nesten doordat ze bepaalde gedetineerden te veel toezeggingen doen of te veel in hun privé gaan. Omdat je daar toch op een gegeven moment mee in conflict raakt, want je moet zo'n man op een gegeven moment toch ook weer corrigeren en dan komen de conflicten.' (int. 02)

Die soepeler collega's op hun beurt zijn weer niet erg gelukkig met hun rechtlijniger broeders en zusters, al kregen wij de indruk dat er door hen iets meer begrip getoond wordt voor het andere standpunt. Geregeld kregen wij van degenen die zichzelf als meer zelfstandig zagen, te horen dat ze er geen problemen mee hadden dat er verschillende werkwijzen waren:

'(...) De spanningen onder de collega's kan ik nu wel heel goed verwerken. Want ik heb bijvoorbeeld totaal geen, ik vertel dat allemaal wel zo, maar ik heb bijvoorbeeld totaal geen last van die conservatieve lui. Dat is dus weer mijn flexibiliteit dat ik daar ook weer mee kan werken. Daar heb ik geen problemen mee. Dus ik heb met mijn collega's weinig of geen spanningen. Ik heb voor mezelf het gevoel dat ik goed geaccepteerd word.'

(int. 18)

Het enige waar ze zich soms over beklagden, was dat hun collega's ze niet de ruimte lieten om zich intensiever bezig te houden met hun 'bejegenende' taak (waaronder ze dan vaak verstaan het voeren van wat langere of diepgaander gesprekken):

'Wat eigenlijk een nadeel van het geheel is, vind ik, je zit vast aan een bepaald regiem wat ze in zo'n gesticht voorstaan en je kan vaak, dat zie je aan verschillende mensen, zelf anders werken als dat het gesticht eigenlijk verlangt. Dus je voelt op een gegeven moment van dit kan vandaag en dit kan morgen niet. En dat wil jij dan wel eens uittesten, maar dan kom je gelijk in conflict met collega's.'

(int. 20)

Wrang (hoewel niet meer dan logisch) is overigens dat de strakkere collega's in dat begrip voor verschillende werkwijzen weer een bevestiging lijken te zien van het feit dat zij uiteindelijk degenen zijn op wie 'het gesticht draait'. Zij concluderen hieruit dat 'de anderen' zelf immers ook wel zien dat ze hun slappe houding alleen maar vol kunnen houden omdat er ook nog piw-ers zijn die zich wel goed aan de regels houden.

Een tweede belangrijke bron van conflicten is het afschuiven van werk of verantwoordelijkheden, en het niet bereid zijn iets voor een ander te doen:

'En ja, wat zal ik zeggen, het is ook onprettig als je toevallig met een collega loopt die weinig doet en jij loopt je uit de naad. Waar geen initiatief bij zit. Die niet het gevoel heeft van we doen het samen. O, wil je dat, nou dat is best. En als jij dan niet rent dan wacht hij een hele tijd tot je wel gaat rennen. Nou, dat vind ik een onprettige kant. Want je moet het samen klaren hier.'

(int. 26)

Behalve gewoon niet zo hard lopen als je collega kun je als piw-er ook afschuiven door een gedetineerde die iets vraagt, te verwijzen naar de volgende ploeg. Dat wordt door de meeste piw-ers niet alleen als onjuist gezien, omdat daarmee de collega's van die volgende ploeg worden opgescheept met iets wat je zelf had moeten oplossen, maar ook omdat de gedetineerden hier gebruik van kunnen maken door piw-ers tegen elkaar uit te spelen. Vrij vaak kregen wij tijdens de observatieperiode dan ook te horen dat je als piw-er twee zaken heel goed in de gaten moet houden: je moet doen wat je belooft (en dus niet beloven dat een ander wel iets zal doen), en je moet het doen vóór het einde van je dienst. Soms lukt dat niet, en één piw-er vertelde zelfs dat hij wel eens terug was gegaan naar de inrichting toen hij zich thuis realiseerde dat hij vergeten was iets voor een gedetineerde te regelen.

Een bijzondere, heel bewuste, vorm van afschuiven doet zich nog voor wanneer iemand besluit om eens een grap met een collega uit te halen door hem een klusje te laten doen waarbij het vrijwel zeker is dat hij in conflict zal raken met een gedetineerde.

In principe zijn piw-ers niet aangewezen op de kantine of indirecte wegen om elkaar aan te spreken op zaken die hen niet bevallen: in het tweewekelijkse (in sommige inrichtingen wekelijks) teamoverleg wordt een mogelijkheid geboden om regelmatig en intensief met elkaar te spreken over het werk. In dit overleg komen de piw-ers die een bepaalde werkplek delen, bijeen om te spreken over alles wat het team aangaat. Deze teambijeenkomsten, en in het algemeen het functioneren van de teams, worden echter vrij algemeen als onbevredigend beoordeeld. In de eerste plaats is er het feit dat het team zelden compleet is en dat daardoor voor de individuele piw-er de frequentie lager is dan hij zou moeten zijn. Hierdoor vervult het teamoverleg onvoldoende de functie van communicatiemoment: de afwezigen worden weliswaar via de notulen op de hoogte gebracht van het besprokene (waarbij ze dan wel zeer afhankelijk zijn van de kwaliteit van die notulen, en die is niet altijd even hoog), maar missen de mogelijkheid om zelf een inbreng te hebben. Dat is vooral een probleem wanneer het gaat om de bespreking van (problemen met) gedetineerden: de afwezige piw-er kan zijn opvattingen wel laten overbrengen door een collega, of op schrift zetten⁴⁷, maar dat gaat toch altijd gepaard met verlies aan zeggingskracht.

Een tweede praktisch probleem ten aanzien van het teamoverleg dat door sommigen genoemd wordt, is een gebrek aan tijd, waardoor wezenlijke zaken niet aan bod kunnen komen:

'---En kan dat nou ook uitgepraat worden, dat soort meningsverschillen?
---Dat kan vaak niet uitgepraat worden. Het is dan de kantine vaak die daarvoor gebruikt wordt. En de kantine is zeker niet een plek om die dingen uit te praten. Teamvergaderingen zouden dan wel de plek moeten zijn om het uit te praten, maar daar is vaak geen tijd voor. Want nogmaals gedetineerden moeten behandeld worden en de werkelijke problemen die blijven liggen of die worden verschoven naar de volgende vergadering, waar weer een andere groep bewaarders zit.' (int. 04)

Naast deze praktische problemen worden er ook inhoudelijke bezwaren naar voren gebracht. Deze zijn onder te verdelen in drie — overigens niet volstrekt exclusieve — categorieën: de geringe invloed van wat in het teamoverleg besproken wordt op de besluitvorming en op de daadwerkelijke gang van zaken, het gebrek aan vaardigheden van piw-ers en teamleiders om op een zinvolle manier deel te nemen aan het overleg en het niet bespreekbaar zijn van het eigen functioneren van individuen resp. het hele team.

Duidelijk tot de eerste categorie behoort natuurlijk de opvatting dat er door de directie niet naar de piw-ers geluisterd wordt:

⁴⁷ In DUS was hiervoor op elke ring een speciaal 'baantjesschrift' in gebruik, waarin de piw-ers hun mening dienden te geven over de kandidaten voor een baantje. Hierover werd niet besloten voordat (bijna) het hele team een oordeel had gegeven. Een ander schriftelijk communicatiemiddel, dat in alle inrichtingen in gebruik was, is het 'logboek', waarin bijzonderheden vermeld worden.

'Bijvoorbeeld, dat was op de laatste teamvergadering aan de orde. Waar ging dat nou ook al weer over? Nou bijvoorbeeld wanneer de luchtplaats geïnspecteerd wordt, want iemand die van de vleugel afkomt, die moet voordat hij de toren opgaat, de luchtplaats inspecteren en als hij even de luchtijden niet goed in de gaten houdt, dan heb je kans dat hij de deur van de luchtplaats opent terwijl ze aan het luchten zijn. Nou, zulke kleine dingen daar wordt dan meestal wel notie van genomen als er een heel sterk vermoeden bestaat dat het echt fout kan gaan lopen, maar er zijn ook vaak wel problemen die wat dieper gaan en toch daadwerkelijk op directieniveau uitgesproken moet worden en dan constateer je dat op een gegeven moment het toch weer op het zelfde punt toch weer verder gaat.' (int. 18)

Het is overigens niet alleen de directie die zich te weinig aantrekt van wat er in de teams besproken wordt, ook collega's maken zich daar schuldig aan:

'---Ja, wat verwacht je eigenlijk van het werken in een team?

---Dat je elkaar ten eerste niet afvalt.

---Wanneer niet afvalt?

---Nou, in bepaalde situaties als het, als je dingen afspreekt in een teamvergadering, hoe je een bepaalde gedetineerde gaat behandelen of zo, dat je elkaar niet afvalt in de reactie.' (int. 06)

In de eerste categorie vallen, tenslotte, ook bezwaren met betrekking tot de verhouding teamoverleg - dienstcommissie. Sommigen menen dat de invoering van het teamoverleg de functie van de dienstcommissie uitholt:

'Ik zie een teamvergadering als een machtig middel voor een directie om buiten de officiële kanalen, en dan noem ik met name de dienstcommissie, snel iets door te drukken op de een of andere manier.' (int. 02)

Bezwaren met betrekking tot een gebrek aan vaardigheden bij de deelnemers worden vooral naar voren gebracht door degenen die in een eerdere loopbaan al ervaring hadden opgedaan met werkoverleg, en dat in het bijzonder in vergelijkbare instituten. De oorzaak van het niet goed functioneren van de deelnemers aan het teamoverleg wordt door sommigen gezocht in een gebrekkige opleiding. Zo zouden met name de ouderen nooit hebben geleerd hoe het zou moeten, en zij zijn het juist die nu leiding moeten geven:

'Ik geloof gewoon dat hier niet genoeg opleiding was. (...) Dat waren oude bewaarders, als ze tien jaar in dienst zijn, werden ze hoofdbewaarders. Gewoon op grond van dienstjaren. Maar om nou te zeggen een vergadering leiden, dat is er niet bij.' (int. 16)

Het niet-bespreikbaar zijn van individuen resp. de gang van zaken in het team wordt door degenen die bezwaren uit deze categorie naar voren brengen, als heel ernstig gezien, omdat dit niet alleen het goed functioneren van het teamoverleg, maar uiteindelijk ook het goed functioneren van de piw-er frustreert. Eigenlijk gaat het hier om de professionaliteit, en die zou tot uitdrukking moeten komen in drie vaardigheden: het zichzelf ter discussie durven en kunnen stellen, het kunnen aanspreken van collega's op hun functioneren en het gezamenlijk bespreken en vaststellen van een aanpak van het werk. Hierboven kwamen deze aspecten al enigszins aan de orde, maar er werd nog beduidend meer over gezegd. In de eerste plaats over het jezelf ter discussie stellen:

'(...) Ze zijn heel bang om zichzelf eens een keer te laten zien. (...) Ik zeg jullie willen wel in een team werken, maar zolang je jezelf niet bespreekbaar wilt stellen, kun je nooit in een team werken. Dan is het geen team meer. Want je moet weten van elkaar wat je van elkaar vindt. En wat je van elkaar denkt of dat nou leuk of niet leuk is, je moet tegen elkaar kunnen zeggen over het werk wat er aan de hand is. Anders werk je niet in een team. Nou, niemand was het met me eens. Helemaal niemand.'

(int. 06)

Het aanspreken van een collega met wiens manier van werken men het niet eens is, gebeurt, zoals al aan de orde is geweest, zo nu en dan wel op indirecte wijze. In het teamoverleg is het echter een zeldzaamheid. Overigens is niet iedereen daar rouwig om: sommigen menen dat het beter even onderling geregeld kan worden in plaats van ten overstaan van het hele team, anderen menen dat het ter discussie stellen van collega's de positie van de piw-ers ten opzichte van de directie verzwakt.

Tenslotte nog het kunnen bespreken en vaststellen van een werkwijze. Ook hier wordt verschillend over gedacht. Sommigen menen dat het in de teambijeenkomsten wel kan:

'---Wat vind je dan de prettigste kanten van het werk?

---De collega's op de ring, hoe ik daarmee omga. En hoe je de werkzaamheden uitvoert. Dat je toch met de meeste collega's goed overlegt. Dat je zegt: Hoe werken we, wat doen we? Je hebt zo allemaal een verschillende werkwijze en dat je toch een beetje kan overleggen, dat je met mekaar een beetje tot overeenstemming kan komen. Dat vind ik prettig. Er zijn natuurlijk ook momenten dat dat helemaal de mist in loopt, maar ja, dat houd je toch.'

(int. 28)

Anderen echter menen dat het werkoverleg op dit punt volstrekt tekort schiet.

Hoe belangrijk het goed functioneren van het team is — en dus hoe schadelijk het niet goed functioneren — werd benadrukt door een piw-er die een duidelijke relatie zag tussen de manier waarop piw-ers met elkaar omgaan en de manier waarop ze met gedetineerden omgaan:

'---Je ziet dus een relatie tussen het werken in een team en echt werken als team ook en de manier van werken met de gedetineerden?

---Ja. Dat vind ik wel. Ik zal eens een voorbeeldje noemen. Zeg maar we hebben dan een overlegorgaan waarin we dan met onszelf bezig gaan.

---Dat is het team hedoel je?

---Dat is het team. We spitten dat helemaal uit en we zijn lekker met elkaar bezig, we kunnen dingen heel makkelijk tegen elkaar zeggen want dat is fijner, we zijn aan elkaar gewaagd, dat is dan de ene kant. Dan sta je op de ring, dan werk je ook lekkerder met elkaar, tenminste daar ga ik vanuit, dat trek ik helemaal door. Je staat daar, je kunt makkelijker dingen zeggen, mensen hoeven zich niet zo gauw aangevallen te voelen. Of je accepteert iemand wat makkelijker in zijn manier van werken. Dus dat trek je dan ook weer door naar de gedetineerden.'

(int. 09)

4.4 Eerste conclusies

Met het voorgaande is op een aantal in paragraaf 1.5 geformuleerde vragen althans ten dele een antwoord gegeven. Dit geldt zeker voor de vragen naar de gedetineerdenpopulatie, naar de formele doelstellingen en (voor een deel) de beleving van die laatste. Op de vragen naar de taak van de piw-er, zijn interacties, zijn mening over de aan hem gestelde eisen en naar zijn machtspositie is ook al een begin van een antwoord gegeven, en dat geldt eveneens voor de vragen naar de precieze werkzaamheden, en de betekenisgeving daarvan.

Het werk van de piw-er, zo is opgemerkt, is in essentie 'werken met mensen': de piw-er 'doet iets' met de gedetineerden. Wat dat 'iets' is, kwam in dit hoofdstuk aan de orde: hij draagt bij aan hun lichamelijke en geestelijke verzorging (bv. door ze eten te verstrekken, maar ook door eens wat langer met ze te praten), hij helpt ze met het oplossen van problemen die uit de detentie voortvloeien (bv. door ze een keer extra te laten telefoneren of door contact met specialisten te leggen), en hij zorgt ervoor dat het dagprogramma ordelijk verloopt (door de gedetineerden op het juiste ogenblik in resp. uit te sluiten, en door ongewenst gedrag te corrigeren). In het voorgaande is echter ook al opgemerkt dat het *wat* van de taak dan wel redelijk duidelijk moge zijn, maar dat dat voor het *hoe* in veel mindere mate geldt.

Vanuit het voor dit onderzoek gekozen methodologische perspectief (zie paragraaf 1.3) mag dit natuurlijk nauwelijks verwonderlijk heten. Werken met mensen komt er immers in essentie altijd op neer dat twee mensen tegenover elkaar staan en tot een interactie komen: de een wil dat de ander iets doet of nalaat, wil de ander ergens voor interesseren, wil de ander ergens van overtuigen, enz. - en de ander wil dat niet, of juist wel, is niet of juist wel geïnteresseerd, heeft een andere of juist dezelfde mening. Op dit microniveau van de interactie tussen twee mensen ligt uiteindelijk het werk van de piw-er, en op dit microniveau staat - in het hier gehanteerde rol-regelmodel - weinig van tevoren vast. Het enige wat de deelnemers, elk voor zich, bij het begin van de interactie hebben, is hun eigen definitie van de situatie en hun rol daarin. Vervolgens moeten ze op basis van die definitie handelen (iets doen of iets zeggen of iets nalaten), en afwachten hoe de ander daarop reageert. Die reactie geeft hen weer enig inzicht in hoe de ander de situatie definieert, en dat kan ertoe leiden dat ze hun eigen definitie moeten aanpassen of dat ze meer moeite moeten doen om de ander hun definitie te laten aanvaarden. Beide partijen verrichten dus vanaf het begin van en gedurende de gehele interactie zowel interpretatieve als constituerende arbeid: ze proberen het doen en laten van de ander te duiden binnen het kader van hun definitie van de situatie, en ze trachten door hun eigen doen en laten hun definitie van de situatie tot de geldende te maken. Zij doen dit echter niet in volledige vrijheid, maar maken bij die interpretatieve arbeid gebruik van mentale schema's, globale voorstellingen van hoe interacties verlopen in het soort situatie waarin zij zich menen te bevinden en wat daarin voor henzelf en voor de ander nor-

maal, aanvaardbaar gedrag is⁴⁸. Hoe deze schema's precies tot stand komen, is hier niet van groot belang; volstaan kan worden met de constatering dat opleiding, ervaring, maar ook literatuur, film en televisie in die totstandkoming een rol spelen, dat de schema's op basis van elke interactie weer worden aangepast, en dat waarschijnlijk niemand in staat is om de door hem of haar gehanteerde schema's volledig onder woorden te brengen⁴⁹.

Betrekken we dit nu op de piw-er, dan is het interessante dat hij zowel door te kijken naar het verleden als door zich te bezinnen op zijn taken in feite drie basisschema's krijgt aangereikt. Het verleden — en in het gevangeniswezen is het opmerkelijk hoe lang het verleden 'recent' blijft — biedt hem als referentiekader zowel een strak hiërarchische, op militaire leest geschoeide, bewaardersorganisatie, die een vrijwel absoluut gezag uitoefende over gedetineerden, die het onder andere verboden was 'tijdens den arbeidstijd te slapen of gedurende den dag te bed te liggen, anders dan in geval van ziekte' (uit het gevangenisreglement van de gevangenis Rotterdam, 1946; opgenomen in: Steensma, 1982, p. 88) als een haast therapeutisch milieu in de vorm van het sterk gedetineerdengerichte regiem in de PVI 'Nederheide' (zie hiervoor o.a. Van der Linden, 1979). In het eerste kader past uiteraard het schema van de absolute machtsuitoefening, in het tweede zowel dat van de deskundige als dat van de gelijke. Als de piw-er zich bezint op de taken zoals geformuleerd in 'Taak en Toekomst', leidt licht tot de conclusie dat het sterk benadrukken van beveiliging overeenkomt met het onderhouden van een machtsrelatie, het sterk benadrukken van de begeleiding met het onderhouden van een gezagsrelatie en het sterk benadrukken van de bejegening met een verhouding op voet van gelijkheid.

Zo bezien kan de piw-er voor zijn dagelijks handelen dus terugvallen op een schema dat ergens tussen uiterst autoritair en volledig responsief in ligt, en hij moet zelf maar — op grond van zijn persoonlijke voorkeur of de toevallige omstandigheden — een keuze maken. In de praktijk ligt dat natuurlijk anders: de beginnende piw-er heeft een opleiding achter de rug waarin hem een concreter schema is aangereikt, en de ervaren piw-er heeft in de loop van de jaren een eigen schema opgebouwd. De drie basisschema's blijven echter aanwezig, en functioneren als het ware als ijkpunt voor het interpreteren van de reactie die het eigen handelen bij de gedetineerden oproept: verwachtten zij een autoritairder dan wel een minder autoritair optreden, zou dat even effectief of effectiever geweest zijn?

Uiteraard is het niet zo dat de piw-er zichzelf in zijn dagelijks handelen steeds vragen als deze stelt. Een interpretatieve benadering van het menselijk handelen staat zonder meer toe dat we dat handelen als een automatisme, of tenminste als een intuïtieve, niet-bewuste reactie op een waargenomen situa-

⁴⁸ Dit komt in het dagelijkse werk van de piw-er heel duidelijk naar voren bij sommige buitenlandse gedetineerden, die het gedrag van de Nederlandse piw-er niet kunnen rijmen met het gedrag van bewaarders in hun eigen land.

⁴⁹ Een veel gebruikt voorbeeld is in dit verband dat iedereen — althans in onze maatschappij — een tafel herkent, hoe die er ook precies uitziet. Voorzover men de kennis van wat een tafel tot tafel maakt, ooit heeft opgedaan, is dat echter niet geweest in de zin van een definitie die alle tafels (en niets anders) omvat, en ook niet door alle (mogelijke) tafels te zien en bij elk daarvan vast te stellen 'dit is een tafel'.

tie zien. Het interpretatieve komt — voor de handelende persoon — pas aan de orde als de ander niet reageert zoals hij verwacht, of als hij op een andere wijze gedwongen wordt (zichzelf) rekenschap te geven van zijn handelen. De omgeving waarin de piw-er verkeert, maakt echter dat die noodzaak tot verantwoording zich regelmatig voordoet. In de eerste plaats zijn daar de gedetineerden, van wie niet mag worden aangenomen dat ze altijd zonder meer doen wat ze gezegd wordt. Integendeel, juist zij zullen geregeld proberen om de piw-er in het nauw te dringen door hem te dwingen zijn handelen te verklaren: 'waarom mag ik niet ...', 'ja maar, ik wilde net ...'. Een ander deel — buitenlanders, geestelijk gestoorden — zal de piw-er op een andere manier confronteren met het door hem gehanteerde schema, namelijk door vanuit hun eigen schema handelend de piw-er voor verrassingen te plaatsen.

Een tweede reden waarom de piw-er zichzelf geregeld voor de taak gesteld ziet zijn handelen tegenover zichzelf of anderen te verantwoorden, is de tweeslachtigheid van de organisatie. Enerzijds biedt die hem weinig houvast voor zijn handelen — hij wordt geacht weliswaar de regels te volgen, maar dat tegelijkertijd situationeel, naar bevind van zaken, te doen —, anderzijds zijn er nog de overblijfselen van de hiërarchische structuur die de piw-er er heilig van overtuigen dat als er wat misgaat, hij de volledige verantwoordelijkheid in de schoenen geschoven zal krijgen.

De laatste, maar zeker niet de minste, factor die maakt dat de piw-er zichzelf in een kwetsbare positie geplaatst ziet, zijn de collega's. Aan de orde is geweest dat dezen weliswaar niet snel geneigd zullen zijn de piw-er direct aan te spreken op zijn handelen, maar dat dat niet betekent dat ze dat ook niet meer bedekt of indirect zullen doen - via zijdelingse opmerkingen in de kantine of tijdens de teamvergaderingen.

Nu zou opgemerkt kunnen worden dat deze moeilijkheden zich niet exclusief voordoen voor de piw-er: leraren hebben te maken met onwillige leerlingen, verpleegkundigen met een organisatie die van hen verlangt dat ze handelingen verrichten die ze niet mogen verrichten, en wetenschappers met ongrijpbare kritiek van collega's. Is er dan wel een reden om vanuit het interpretatieve perspectief te zoeken naar factoren die het werk van de piw-er fundamenteel zwaarder maken dan dat van — pakweg — een universitair docent verpleegkunde? Het antwoord moet mijns inziens bevestigend luiden. Het werk van de piw-er verschilt ook nog eens van dat van de hierboven als voorbeeld gegeven beroepsbeoefenaren — in feite van dat van vrijwel iedereen — in die zin dat hij nauwelijks enige indicatie krijgt of hij zijn werk goed doet. Beveiliging en bejegening zijn taken waarvan eigenlijk alleen op het moment dat ze niet goed uitgevoerd worden, kan worden vastgesteld dat het doorgaans op zijn minst redelijk ging - maar dat is op zo'n moment een schrale troost. Voor de begeleiding geldt weliswaar dat het in principe eenvoudiger is om succes vast te stellen — bv. als gedetineerden min of meer enthousiast deelnemen, al is nu juist dat weer een uitzondering —, maar hier doet zich het probleem voor dat deze nog het meest in het verlengde geplaatst wordt van wat veel piw-ers toch als het ultieme succescriterium zien: de resocialisatie. Zelfs degenen die zeer sceptisch staan tegenover de mogelijkheid gedetineerden te resocialiseren — en wellicht juist degenen die zich er het meest cynisch over uitlaten — verwijzen hiernaar: 'Je ziet geen resultaat van je werk. Zelfs als er eens eentje niet terugkomt, weet je niet of het nu eindelijk wat geworden is - hij kan ook

ergens anders zitten.' Het is dit fundamentele gebrek aan positieve feed-back dat het werk van de piw-er waarschijnlijk het meest doet verschillen van elk ander beroep dat er op het eerste gezicht op lijkt.

Als mogelijkheid om aan dit fundamentele probleem in het werk het hoofd te bieden is in dit hoofdstuk aan de orde geweest het werken in een team, waarin de leden elkaar steunen. Er is echter een groot aantal factoren genoemd waarom de teams niet functioneren, zoals het ontbreken van een duidelijke scheiding van de werkplekken, de onduidelijkheid met betrekking tot (het realiseren van) de doelen van de organisatie en het gebrek aan openheid en vertrouwen. Het belangrijkste blijft waarschijnlijk echter het ontbreken van een duidelijke, exclusieve taak en de verantwoordelijkheid daarvoor. Een eerste stap op weg naar goed functionerende teams zou, vanuit de hier geschetste situatie, dan ook moeten zijn een verdergaande delegatie van bevoegdheden naar de teams. Ten dele is in de verschillende inrichtingen deze weg ook wel ingezet, mede als gevolg van de deconcentratie-operatie die de inrichtingsdirecties hiervoor meer mogelijkheden gaf. Dit proces lijkt echter nog bij lange na niet voltooid te zijn, en daarom is het zinvol om hier nader op enkele consequenties en mogelijkheden in te gaan.

In de eerste plaats moet dan benadrukt worden dat het delegeren van meer bevoegdheden ertoe zal leiden dat er verschillen tussen de teams optreden. Met delegatie zal dus ook het uniformiteitsprincipe verlaten moeten worden, en zal uiteindelijk interne differentiatie als nastrevenswaardig gezien moeten worden.⁵⁰ Het detentieberaad zal daarmee eveneens van inhoud veranderen: het zal de plek moeten zijn waar piw-ers en andere betrokkenen met behoud van eigen verantwoordelijkheid de coördinatie tussen de verschillende regiems moeten bewerkstelligen.

In de tweede plaats is van belang dat elke groep ook altijd een 'outgroup' heeft: degenen die niet tot de groep behoren. Het is vrij gebruikelijk dat een groep zich enigszins gaat afzetten tegen die outgroup, en er is dus enige competitie tussen de teams te verwachten. Over deze mogelijkheid werd ten tijde van het onderzoek in alle drie de inrichtingen vrij negatief gedacht, terwijl het ook positief kan worden opgevat. In het bedrijfsleven wordt het vaak juist wel op prijs gesteld, omdat er voor de betrokkenen vaak een stimulans van uitgaat. Overigens moet de competitie natuurlijk weer niet zo groot worden dat de teams voor elkaar onaangename situaties creëren. Dat dit geen denkbeeldige situatie is, blijkt uit een onderzoek naar het werken in Amerikaanse gevangenissen (Kauffman, 1988, pp. 31-37).

In het verlengde van zowel de interne differentiatie als de competitie ligt de mogelijkheid dat de piw-ers niet meer zonder meer uitwisselbaar zijn voor verschillende werkplekken, en dat een roulatie van de teams over ringen/vleugels niet meer tot de mogelijkheden behoort. Dit hoeft niet zo'n probleem te zijn, maar betekent waarschijnlijk wel dat het niet verstandig is om er een speciaal team voor de niet-gedetineerde gebonden posten (een team 'voorgebouw') op na te houden.

⁵⁰ Dit is overigens volstrekt in overeenstemming met wat hierover door de Commissie Van den Oever is opgemerkt (zie paragraaf 4.2.2), en het sluit ook aan bij wat hiervoor is opgemerkt over het werken met mensen.

Een uiterst belangrijk punt bij het bevorderen van goed functionerende teams is het verbeteren van de interne communicatie. Drie mogelijkheden daartoe springen direct in het oog: het werkoverleg, de dienstoverdracht en de schriftelijke rapportage. Dat voor verbetering van het werkoverleg in de eerste plaats uitbreiding van bevoegdheden nodig is, staat als een paal boven water; wat er daarnaast van de mensen zelf gevraagd wordt, zal in paragraaf 6.7 aan de orde komen. Wat betreft het belang van de dienstoverdracht kan verwezen worden naar Kauffman (1988, p. 35), die beschrijft aan welke gevaren het personeel in een Amerikaanse gevangenis blootstond doordat er geen informatie werd uitgewisseld tussen de ochtend- en de avondploeg. Het lijkt dan ook wenselijk om enerzijds een overlapping van minstens 15 minuten in de roosters van de vroege en de late dienst te hebben, waarin een gestructureerde dienstoverdracht plaatsvindt, en om anderzijds de leden van de teams wel te laten rouleren over de verschillende diensten. De schriftelijke rapportage tenslotte zou — ten opzichte van de door ons aangetroffen situatie — een uitbreiding moeten inhouden van het logboek en de per gedetineerde bijgehouden 'dossiers'. Het logboek zou enerzijds moeten uitwijzen wie op welk moment dienstdeed, welke mutaties in de bevolking er waren, enz., en anderzijds zo mogelijk van alle incidenten een duidelijke beschrijving moeten bevatten. In de dossiers zou in elk geval terug te vinden moeten zijn welke beslissingen individuele piw-ers resp. het team ten aanzien van de betrokkene hebben genomen, en op welke gronden. Logboek en dossier zouden overigens alleen ten dienste van het team moeten staan, en niet — zoals in DAN gebeurde — gebruikt moeten worden om kader en directie inzicht te geven in de concrete gang van zaken op de ring of vleugel.

Een knelpunt dat duidelijk oplossing behoeft, is het functioneren van de teamleiders. Hoewel uit het voorgaande de indruk zou kunnen ontstaan dat het hier vooral om een gebrek aan opleiding en training gaat, moet toch — zonder de wenselijkheid van meer inspanningen op dat terrein in twijfel te trekken — ook gewezen worden op de noodzaak de organisatie aan te passen. Zo zouden de teamleiders, om een optimale communicatie met de teamleden te bewerkstelligen, waarschijnlijk het beste in dagdienst kunnen werken. Op die wijze zijn ze zowel voor de vroege als voor de late ploeg aanspreekbaar. Ook zou hun werk beperkt moeten worden tot de begeleiding van hun team: het bevorderen van de interne communicatie, het aangeven van de randvoorwaarden bij de besluitvorming, het (doen) inwerken van nieuw personeel, het bieden van eerste opvang bij problemen, enz. De teamleiders zouden geen speciale taak moeten hebben bij het vaststellen van het inrichtingsbeleid; wel zouden ze samen met een (wisselend) ander teamlid de vertegenwoordiger in het gedetineerdenberaad kunnen zijn. Eventueel zou een aantal 'dienstgeleidings'-taken (met name het dragen van de uiteindelijke verantwoordelijkheid in de avonduren en tijdens de weekends) die de teamleiders ten tijde van het onderzoek vervulden, in handen gegeven kunnen worden van hoofdbewaarders die geen teamleider zijn, of in die van wisselende ervaren piw-ers.

Hoewel bovenstaande opsomming van consequenties en voorwaarden eigenlijk al duidelijk maakt dat het gaan werken in teams een grote investering vraagt en niet van de ene dag op de andere volledig gerealiseerd kan worden — dat verklaart ook waarom het ten tijde van het onderzoek nog niet optimaal gebeurde — mag er niet de conclusie uit getrokken worden dat het dan

misschien maar beter is deze weg niet verder te belopen. Voor een verdere uitbouw van het werken in teams zijn er in feite maar twee alternatieven. Het eerste is een terugkeer naar de oude, hiërarchische, situatie - als dat nog kan. Zoals nog zal blijken, is dit echter alleen maar een reëel alternatief als ook het (officiële) beleid ten aanzien van de gedetineerden ingrijpend gewijzigd wordt. Het tweede alternatief is het vormen van sociaalgerichte in plaats van taakgerichte teams. Dat moet dan echter wel duidelijk zijn en de samenstelling zou op basis van andere criteria moeten plaatsvinden dan nu gebruikelijk is. Dergelijke groepen geven de medewerker in elk geval de sociale steun die hij voor zijn werk nodig heeft, en ook wel een referentiekader, maar ze zijn niet goed te combineren met een grote mate van zelfstandigheid. Immers, deze groepen worden niet door de doelstellingen van de organisatie geleid, maar door eigen belangstelling - en door het ontbreken van interne tegenstellingen is er geen mechanisme dat het ontstaan van een subcultuur kan voorkomen. Dergelijke teams lopen dan ook een groter risico in conflict te komen met de directie van de inrichting en met de andere dienstvakken.

5 De organisatie

De organisatie, het tweede probleemveld waarop dit onderzoek gericht moest worden, kan op een groot aantal manieren beschreven worden. In de eerste plaats kan gekeken worden naar de onderscheiden partijen en hun verhoudingen. Dit is bij het begrijpen van de werksituatie van de piw-er zeker relevant: uit het vorige hoofdstuk zou men weliswaar de indruk kunnen krijgen dat piw-ers hun werk verrichten zonder enig contact met andere medewerkers van de inrichting, maar dit is zeker niet het geval. Uit de observatie bleek al snel dat vrijwel alle andere medewerkers eveneens een belangrijke rol spelen in het werk van de piw-er.

Behalve naar de relaties met deze partijen wordt in dit hoofdstuk gekeken naar de communicatielijnen en het besluitvormingsproces; een laatste invalshoek is dan nog de organisatiecultuur.

5.1 De organisatiestructuur

5.1.1 Kader

De direct leidinggevende van de piw-er is de hoofdbewaarder. Met de invoering van het werken in teams veranderde diens functie ingrijpend: hij werd van 'brigadier' in een hiërarchische structuur tot teamleider in een op het 'linking pin'-model geënte overlegstructuur. Dit teamleiderschap zou neer moeten komen op het voorzitten van de teamvergaderingen, het toezien op opvang en begeleiding van nieuwe piw-ers en het houden van beoordelings- of functioneringsgesprekken. Daarnaast vervulden de teamleiders ten tijde van het onderzoek de functie van communicatieschakel met het hoofd algemene dienst (HAD) en — deels via deze — de directie. Ook voordien hadden ze deze taak al, maar toen ging het alleen om neerwaartse communicatie.

Deze veranderingen in de functie van hoofdbewaarder hadden aanzienlijke personele consequenties. Vond bevordering tot hoofdbewaarder in het verleden vooral plaats op basis van anciënniteit (grote ervaring als bewaarder) en persoonlijke kwaliteiten (stabielheid en gezag) die in een hiërarchische structuur geacht konden worden te duiden op leidinggevende bekwaamheden, aan de teamleider werden — vanuit de organisatie — geheel andere eisen gesteld.

In de beleidsnota 'Taak en Toekomst' worden deze als volgt omschreven:

'Tegenwoordig wordt van hem gevraagd dat hij daarnaast (*d.w.z. naast ervaring, stabielheid en gezag, MK*) leiding kan geven aan het werkoverleg, dat hij met een vrij grote zelfstandigheid initiatieven kan ontwikkelen en beslissingen kan nemen in wisselende en onverwachte situaties, zonder de directe steun van duidelijke instructies, en dat hij inzicht heeft in de problemen van gedetineerden zowel in het algemeen als in individue-

le gevallen, opdat hij aan zijn teamleden leiding kan geven in de wijze waarop zij hun taak dienen te vervullen.' (TK, 1982, p. 50)

Ten tijde van het onderzoek kwam de nieuwe werkwijze nog maar moeizaam van de grond. Eén reden was dat iedereen nog moest wennen aan de nieuwe situatie, maar belangrijker is dat de nieuwe eisen die aan de hoofdbewaarder gesteld werden, niet alleen inhielden dat andere criteria gehanteerd moesten worden voor bevordering, maar ook dat niet allen die reeds de functie van hoofdbewaarder vervulden, zonder meer geschikt waren voor die van teamleider. Omdat het alleen al op grond van rechtspositionele overwegingen niet mogelijk was om het oude kader in één keer te vervangen door nieuwe hoofdbewaarders die wel aan de eisen voldeden, kregen sommigen in het teamleiderschap een taak waarvoor ze niet volledig berekend waren. Voor anderen werd een oplossing gezocht door hen taken te geven die geen beroep deden op eigenschappen die ze niet bezaten, doch dit was maar in beperkte mate mogelijk. Het resultaat was dat ten tijde van het onderzoek in de inrichtingen in grote lijnen drie categorieën hoofdbewaarders onderscheiden konden worden: de teamleiders (deels oudere hoofdbewaarders die geschikt geacht werden voor deze functie, deels speciaal voor deze functie geselecteerde jongere hoofdbewaarders), de hoofdbewaarders die specifieke bedrijfsbureautionen vervulden als het opstellen van het rooster, het beheer van sleutels, enz. en degenen die functies vervulden als die van 'vlakcommandant' of 'dienstgeleider' (d.w.z. de coördinatie van gedetineerden- en personeelsverplaatsingen) of waren belast met zaken als klein onderhoud of magazijnbeheer.

De ten tijde van het onderzoek nog bestaande functie van hoofd algemene dienst (vroeger: huismeester), in de oude structuur de schakel tussen het dienstvak bewaking en de directie, was eveneens aan het veranderen, of, liever gezegd, stond op het punt te verdwijnen.

Bij de piw-ers bestond over het algemeen vrij veel onvrede over het functioneren van het kader: de teamleiders zouden er niet in slagen het team als team te laten functioneren, te weinig leiding geven en onvoldoende steun verlenen bij conflicten met gedetineerden. Hierbij moet wel bedacht worden dat de eisen die de piw-ers aan de teamleiders stellen, vrij fors zijn. Als illustratie daarvan moge het volgende fragment gelden van het verslag van de zgn. 'teamdagen', die kort voor het onderzoek in DUS gehouden waren:

'Uit de discussie werd duidelijk dat:

- de hoofdbewaarder meer in de vleugel moet zijn, dus moet komen tot het afstoten van oneigenlijke taken, andere taakverdeling moet krijgen, moet laten weten waar hij te bereiken is en hij niet oneigenlijk gebruik moet laten maken van zijn teamleiderschap;
- de hoofdbewaarder gebruik moet maken van zijn beslissingsbevoegdheid en daardoor overleg moet plegen met zijn achterban en het team zijn teamleider moet steunen;
- hij voorwaarden moet scheppen om te kunnen komen tot communicatie/werkoverleg en daarvoor de communicatietijd moet bewaken, komen tot agendering van het werkoverleg (mededelingen, werkinhoudelijk, samenwerkingsprocessen), de discussies moet bewaken en conclusies moet trekken, beslissingen gelijk uit moet voeren, gebruik moet maken van kwaliteiten in zijn team;

—de verticale communicatie moet waarborgen door een juiste informatie-overdracht van de basis naar boven (presenteren als teambeslissing), niet op de man te spelen, maar zich naar het team te richten, op te treden als buffer'. (verslag teamdagen DUS)

In hetzelfde verslag wordt overigens wel geconstateerd dat de eisen die men aan de teamleider stelde, eigenlijk een ideaalbeeld opleverden, waarvan men nauwelijks mocht verwachten dat hij daaraan zou voldoen.

5.1.2 *Badmeester*

Onder de algemene dienst valt, naast het dienstvak bewaking en het bedrijfsbureau (hier worden de diensten ingedeeld), nog de badmeester. Hij is verantwoordelijk voor de gang van zaken op de badafdeling (douches) en voor de verstrekking van kleding, celinventaris en artikelen voor de persoonlijke verzorging. Hij wordt daarbij in sommige inrichtingen geassisteerd door een assistent-badmeester, en meestal ook door een gedetineerde in de functie van 'badknecht'. Een minstens even belangrijke taak van de badmeester is de visitatie van binnengekomen en vertrekkende gedetineerden en het in bewaring nemen van hun persoonlijke bezittingen (excl. geld en papieren) voorzover ze die niet op eigen cel mogen hebben. Tenslotte controleert hij in sommige inrichtingen nog de in- en uitvoer: kleding enz. die door het bezoek voor de gedetineerden wordt meegebracht. Bij afwezigheid wordt zijn taak waargenomen door de assistent-badmeester of door een van de piw-ers.

Vooral bij binnenkomen en vertrek van gedetineerden hebben de piw-ers te maken met de badmeester; daarnaast moet er nog wel eens wat coördinatie plaatsvinden rond visitatie, douchen en celinventaris. Over het algemeen verloopt dit zonder veel strubbelingen.

5.1.3 *Arbeid*

Een categorie medewerkers die in een aantal opzichten een positie inneemt die vergelijkbaar is met die van de piw-ers, wordt gevormd door de medewerkers arbeid (vroeger: werkmeesters). Zij begeleiden de gedetineerden tijdens de arbeid op de werkzalen, en zien er daarbij op toe dat het werk op een redelijk niveau en met een redelijke snelheid wordt uitgevoerd. Zij hebben hierbij ook een afgeleide beveiligende taak, maar dit is vooral de verantwoordelijkheid van de piw-er die tijdens de arbeidsuren de post 'toezicht arbeid' bezet. De leiding van de arbeid berust bij het hoofd arbeid, die in feite functioneert als teamleider van de arbeidsmedewerkers. Daarnaast is hij echter verantwoordelijk voor het verwerven van voldoende geschikte orders. De arbeidsmedewerkers zijn voor het grootste deel vakmensen, die uit het bedrijfsleven afkomstig zijn.

Een enkele keer is er sprake van spanningen tussen de dienstvakken bewaking en arbeid. De meest voorkomende aanleiding zijn gedetineerden die bij de arbeid niet goed functioneren:

'(...) Ik kan me er ook nog wel eens giftig om maken dat ze bij de arbeid gauw genegen zijn of gauw, zodra het toch wel een moeilijke pa-

tiënt wordt, dan zegt men al gauw van ja, we kunnen er toch niks mee doen en laat hem maar zitten. Maar aan ons wordt nooit niet gezegd van ja, misschien functioneert hij moeilijk. Wij moeten toch maar zien dat we er weer iets van maken.' (int. 20)

In dit soort gevallen is er ook duidelijk sprake van een belangenconflict. De piw-ers zien het liefst dat zoveel mogelijk gedetineerden deelnemen aan de arbeid. Daarin zit zowel een aspect van eigenbelang — zeker als het gaat om lastige gedetineerden is het altijd prettig als ze een halve dag van de ring zijn — als de opvatting dat het hun taak is om de gedetineerden te stimuleren zinvolle activiteiten te verrichten. Aan de andere kant staan de arbeidsmedewerkers, die uiteraard ook niet graag met lastige gedetineerden geconfronteerd worden, maar die daarnaast sinds de heroverwegingen tot taak hebben om de penitentiaire arbeid kostendekkend te maken. Lastige of anderszins slecht functionerende gedetineerden staan dat streven in de weg.⁵¹

5.1.4 Administratie

Een belangrijke plaats in de organisatie wordt ingenomen door de administratie. Deze houdt zich met een veelheid van taken bezig. Enerzijds is er de ondersteunende functie ten aanzien van het personeelsbeheer. Anderzijds is er de gedetineerdenadministratie, die zich bezighoudt met de inschrijving, het bewaken van termijnen, de bezoekenregeling, enz. Tenslotte is er nog de financiële administratie, die voor een deel belast is met de financiële aspecten van het beheer van de inrichting, en die tevens het beheer voert over de rekeningen 'eigen geld' en 'zakgeld' van de gedetineerden. Het geheel staat onder leiding van een hoofd administratie.

Gezien de vele taken die de administratie ten aanzien van de gedetineerden heeft, is het niet verwonderlijk dat dezen geregeld verzoeken hebben aan de administratie, en dat er ook wel eens sprake is van conflictsituaties tussen gedetineerden en de administratie. Hierbij functioneert de piw-er meestal als intermediair, en dit is dan weer aanleiding tot een zekere spanning tussen piw-ers en administratie:

'Als je zo nu en dan met bepaalde dingen van de gedetineerde naar de administratie komt, dan ben je te laat of dat kan niet of het moet morgen.' (int. 07)

De spanning tussen piw-ers en administratie wordt versterkt doordat ook op het vlak van het personeelsbeheer — vaak buiten de invloedssfeer van de administratie — nog wel eens zaken mislopen, zoals te late betaling van de toeslag onregelmatige diensten of verstrekking van uniformkleding. Een ander verwijt dat de medewerkers van de administraties geregeld gemaakt wordt, is dat ze er als de kippen bij zijn als de gedetineerden een prettig bericht gebracht kan worden (bijvoorbeeld een goedgekeurd verlof), maar dat ze het brengen van slecht nieuws maar al te graag aan de piw-ers overlaten.

⁵¹ Een situatie die opmerkelijke gelijkenis vertoont met het effect dat 'rationalisering' heeft gehad op de sociale werkvoorziening.

Overigens moet hier wel worden opgemerkt dat de verhouding tussen piw-ers en administratie nogal verschilde tussen de inrichtingen. Vooral in ALS was deze uitgesproken slecht, terwijl er in DUS duidelijk sprake was van wederzijdse waardering en bereidheid om iets voor elkaar te doen.

5.1.5 Professionals

Hulpverleners

In een huis van bewaring zijn verschillende hulpverleners werkzaam. Voor een deel zijn dezen in dienst van de inrichting, en vallen ze ook geheel onder de leiding van de directie. Voor een deel ook is de directeur slechts in beheersmatig opzicht hun chef, en zijn ze in functionele zin verantwoordelijk verschuldigd aan personen of instanties buiten de inrichting (of zelfs buiten de DGW). Dit heeft onder andere tot gevolg dat ze een adviserende functie hebben ten opzichte van de directeur en zich kunnen beroepen op hun beroepsgeheim.

De hulpverleners die, wat betreft het soort problemen waarmee ze zich bezighouden, het dichtst bij de piw-ers staan, zijn de bejegeningsfunctionarissen, of formeel 'medewerkers van de bejegeningsadministratie' (tegenwoordig: bureau sociale dienstverlening). Hun werk behelst de sociale dienstverlening aan de gedetineerden. Dit houdt in dat zij zaken regelen die in het gewone leven door de mensen zelf geregeld zouden kunnen worden: contacten met uitkerings- en huisvestingsinstanties, advocaten, enz., voorzover de gedetineerden dit niet door middel van een extra telefoontje kunnen regelen. Ook verzorgen zij de informatievoorziening ten behoeve van de selectie-adviescommissie, de aanvragen in het kader van de verlofregeling, enz. Overigens waren er tussen de drie in het onderzoek betrokken inrichtingen wel wat verschillen ten aanzien van plaats, functie en werkwijze van de bejegeningsfunctionarissen (waar nog bij kwam dat er in DAN enkele vacatures waren), en daarmee in de afbakening van hun taken en die van de piw-ers. Zo was het beslissen over extra telefoontjes in ALS en DUS expliciet een taak van de piw-ers, en in DAN van bejegeningsadministratie of teamleiders. In alle drie de inrichtingen was het de bedoeling dat een deel van de bejegeningsactiviteiten zou worden overgenomen door de piw-ers.

Het werk van de bejegeningsfunctionarissen sluit ook aan bij dat van de maatschappelijk werkers. Hun hoofdtaak is echter de psychosociale hulpverlening, vooral ten aanzien van de problemen die een gevolg zijn van de situatie waarin de gedetineerden door hun detentie geraakt zijn. Dit betekent naast de individuele hulpverlening ook advieswerk met betrekking tot het inrichtingsbeleid, en deelname aan overlegsituaties. De maatschappelijk werkers kwamen ten tijde van het onderzoek net in een andere positie: viel hun werk tot 1 januari 1985 nog in functioneel opzicht onder de Directie TBR/Reclassering van het Ministerie van Justitie, tegenwoordig is het penitentiair maatschappelijk werk ondergebracht bij de arrondissementelijke reclasseringsstichting. In de drie in het onderzoek betrokken inrichtingen was er binnen het maatschappelijk werk geen duidelijk hiërarchische structuur, en ook binnen het geheel van de inrichting nam het maatschappelijk werk een vrij autonome positie in.

Voor de medische hulpverlening zijn in alle inrichtingen een of meer verpleegkundigen in (full-time) dienst. De medische dienst houdt dagelijks

spreekuur en is verantwoordelijk voor de medicijnverstrekking. Alle gedetineerden bezoeken de medische dienst direct na binnenkomst; er wordt dan een algemeen beeld van de gezondheidstoestand opgemaakt. De huisarts, die over het algemeen dagelijks in de inrichting komt, is de functionele chef van de verpleegkundigen. Gebruikelijk is dat de huisarts slechts part-time in dienst is en een eigen praktijk buiten de inrichting heeft.

Aan elke inrichting is een (part-time) psycholoog verbonden. Zijn/haar eerste taak is het begeleiden van gedetineerden en personeel met (ernstige) psychische problemen, daarnaast dient hij/zij vanuit zijn/haar discipline een bijdrage te leveren aan de wijze waarop de inrichting als geheel uitvoering geeft aan haar taken.

Tenslotte moeten nog de geestelijk verzorgers genoemd worden: de pater, de 'humanist', de dominee en eventueel een joodse en/of islamitische geestelijke. Zij verzorgen (voorzover van toepassing) niet alleen wekelijkse kerkdiensten, maar houden ook gespreksgroepen en verlenen in voorkomende gevallen individuele bijstand aan gedetineerden. Over het algemeen zijn de geestelijk verzorgers afkomstig uit de plaatselijke kerken/genootschappen, en slechts part-time in dienst van de inrichtingen. Hun werk wordt wel vanuit het departement gecoördineerd; daartoe zijn een aalmoezenier en een hoofdpredikant aan het Directoraat-Generaal Jeugd- en Delinquentenzorg verbonden.

Activiteitenbegeleiders

De arbeid is slechts één van de activiteiten waaraan de gedetineerden kunnen deelnemen. Daarnaast zijn er sport, onderwijs, crea (handvaardigheid) en de bibliotheek.⁵² Voor het eerste is er in alle inrichtingen een sportinstructeur. De bibliotheek wordt beheerd door een bibliothecaris. De handvaardigheid wordt over het algemeen begeleid door piw-ers die hiervoor een cursus hebben gevolgd. Voor het onderwijs zijn er (part-time) onderwijzers.

Ten tijde van het onderzoek was in één inrichting ook een sociaal-cultureel werkster aanwezig, die met name de activiteiten op het gebied van creatieve vorming en onderwijs coördineerde. Inmiddels heeft een dergelijke functionaris in (vrijwel) alle inrichtingen zijn intrede gedaan.

Functiebegeleider

Een functionaris met een bijzondere positie is de functiebegeleider: hij is de enige specialist wiens taak niet ligt op het terrein van de gedetineerden, maar op dat van het personeel en de organisatie als geheel. Hij had een belangrijke taak in het veranderingsproces dat gepaard ging met de invoering van het werken in teams; ten tijde van het onderzoek waren de functiebegeleiders vooral betrokken bij de opstelling van het beleidsplan.

De functiebegeleider is over het algemeen aan meer dan één inrichting verbonden, en kan dus aan elke inrichting slechts een deel van zijn tijd besteden. Zijn functionele chef was (is) de psychologisch adviseur van de Directie Gevangeniswezen van het departement.

Noch over de hoeveelheid, noch over de aard van de contacten met de diverse professionals kan in zijn algemeenheid veel gezegd worden; beide varië-

⁵² Nadere informatie over deze activiteiten is te vinden in: Van der Hoeven, 1986; Kaiser, 1986; Suvaal, 1986; Van Zutphen, 1986.

ren zowel tussen inrichtingen als personen. Heel globaal komt het erop neer dat de contacten vanuit de hulpverlening vaak bestaan uit schriftelijke of telefonische verzoeken een bepaalde gedetineerde op een bepaald tijdstip naar de spreek- of werkkamer te zenden; een enkele hulpverlener komt ook wel op de ring of de vleugel. Vanuit de piw-ers wordt soms contact gezocht met een hulpverlener als er specifieke problemen zijn. Meestal gaat het daarbij om de medische dienst, de bejegeningsfunctionarissen of de psycholoog.

Andere dan zakelijke contacten zijn er eventueel in de kantine, maar dat is erg afhankelijk van de inrichting (in ALS is de kantine het exclusieve domein van de piw-ers) en van personen (in geen van de inrichtingen kwamen de maatschappelijk werkers veel in de kantine).

Een aantal piw-ers betreurt het dat er niet meer overleg en samenwerking met de professionals is, in het bijzonder met de bejegeningsadministratie. Dit zou dan onder andere moeten voorkomen dat men langs elkaar heen werkt of — erger nog — door de gedetineerden tegen elkaar uitgespeeld wordt. Veel conflicten tussen bejegening en piw-ers doen zich niet voor, of het zou moeten zijn omtrent de telefoonregeling in ALS. Daar was ten tijde van het onderzoek net een half jaar de regeling van kracht dat de piw-ers beslisten over 'extra' telefoontjes met familie enz. (dus bovenop het wekelijkse telefoontje waar de gedetineerden recht op hadden), maar dat de gedetineerden zich voor contacten met de advocaat enz. tot de bejegeningsfunctionarissen moesten wenden. Dit leverde nog wel eens wat moeilijkheden op, vooral door een gebrek aan informatie-uitwisseling.

Vergelijkbare problemen (voorzover het werkelijk als probleem ervaren wordt) deden zich voor met de maatschappelijk werkers: een gebrek aan informatie-uitwisseling en samenwerking, gevoegd bij het feit dat een gesprek met het maatschappelijk werk (net als met de bejegeningsfunctionaris) tevoren moet worden aangevraagd en dat het vervolgens nog aan de maatschappelijk werker voorbehouden is om de gedetineerde al dan niet op te roepen. Gebeurt dat niet, of niet snel genoeg, dan heeft de piw-er een probleem:

'Nou, maatschappelijk werk is toch wel een vrij onaantastbaar groepje hier. Er lopen hier zo'n vier mensen op 172 gedetineerden. En dat is natuurlijk best weinig. Een gedetineerde is net als elk ander mens, het zijn net mensen, ha ha, mijn probleem, nu op dit moment, ik heb een probleem en mijn probleem is het grootst. Het allergrootste. Dat moet nu gelijk geregeld. Nou, dan kun je dus de maatschappelijk werker wel vergeten, want die hebben een planning en het kan niet. Nou waar komt het dan terecht? Jij hebt met die man te maken. Als je die man vertelt dat hij wat jou betreft op het dak kan gaan zitten met zijn probleem, dan heb je dus alle kans dat jij 's avonds problemen hebt. Dus je neemt het werk over.'

(int. 15)

In dit verband werd door een enkeling ook geklaagd dat de maatschappelijk werkers gewoon niet hard genoeg werkten. Een reden voor deze opvatting zou kunnen zijn dat de dynamiek van het werk van de hulpverleners een heel

andere is dan die van de piw-ers: de eersten kunnen hun tijd betrekkelijk vrij indelen, de laatsten zijn gebonden aan rooster en programma.⁵³

Over de medische dienst was men in het algemeen wel tevreden (in DAN zelfs zeer). De enige problemen die hier een enkele keer genoemd werden, waren het afschuiven van werk en het onvoldoende verschaffen van informatie. Het eerste wordt niet zomaar als onaangenaam gezien, maar ook als onverantwoordelijk: je kunt er immers als leek niet beoordelen of een gedetineerde al dan niet simuleert. Bij het onvoldoende verschaffen van informatie gaat het vooral om besmettingsgevaar; bedacht moet worden dat ten tijde van de gegevensverzameling er net veel aandacht begon te ontstaan voor de gevaaren van besmetting met AIDS.

Over de contacten met de overige professionals valt hier verder weinig te zeggen; ook daarvoor geldt dat ze tijdens de observatie nauwelijks opvielen, en dat ze in de interviews niet of nauwelijks ter sprake kwamen. Vooral wat de functiebegeleider betreft, is dat natuurlijk vreemd, omdat deze zich nu juist met het personeel zou moeten bemoeien. Ten tijde van het onderzoek werden de functiebegeleiders echter vooral in beslag genomen door werkzaamheden rond het opstellen van het beleidsplan.

5.1.6 Directie

De algehele leiding van een inrichting is in handen van de directie, die ten tijde van het onderzoek in alle drie de inrichtingen bestond uit een directeur en twee adjunct-directeuren. De directie is ervoor verantwoordelijk dat de doelstellingen van de inrichting binnen de gestelde beleidsruimte worden gerealiseerd, en dat tegelijkertijd een leefbaar klimaat voor zowel personeel als gedetineerden ontstaat.

Binnen de directies waren de taken in grote lijnen tussen de drie leden opgedeeld. De directeur had de algemene leiding over de inrichting en coördineerde uit dien hoofde de werkzaamheden van het directieteam. Daarnaast hield hij zich in het bijzonder bezig met de externe contacten (met name het departement). Een van de adjunct-directeuren was vooral belast met alles wat de begeleiding van de gedetineerden betreft. Dit houdt in dat hij/zij het beleid op dit gebied coördineerde, deelnam aan de diverse overlegsituaties waarin over gedetineerden gesproken werd, en functioneerde als aanspreekpunt voor gedetineerden. Ook was hij/zij in eerste instantie degene die de strafrapporten afhandelde.

De andere adjunct-directeur was verantwoordelijk voor de posten personeelszaken en financieel en materieel beheer. Dit bracht werkzaamheden van zeer uiteenlopende aard met zich mee: bemoeienis met werving en selectie, contacten met leveranciers, maar ook het oplossen van conflicten tussen (individuele) personeelsleden of dienstvakken en het functioneren als 'praatpaal' bij meer persoonlijke problemen.

⁵³ Illustratief daarvoor is alleen al dat wij onze interviews met de hulpverleners vrijwel allemaal tijdens hun werktijd konden voeren, terwijl dat met de piw-ers op een enkele uitzondering na voor of na de dienst moest.

De directieleden zijn in principe tijdens kantooruren in de inrichting, zij het dat ze door de aard van hun werk toch ook vaak afwezig zijn. Tijdens de avonden en het weekend is er altijd een directielid oproepbaar; in de week-ends komt het dienstdoende directielid meestal enige tijd naar de inrichting.

Als gevolg van de specifieke werkverdeling hadden de meeste piw-ers meer contact met de adjunct-directeuren dan met de directeur, behalve in DUS, waar deze ook geregeld op de ring en in de kantine kwam. Toch vervult de directeur in de ogen van de meeste piw-ers een belangrijke rol: hij/zij wordt gezien als degene die in laatste instantie leiding moet geven, en hij/zij dient dan ook een echte leider te zijn. Voor velen is er dan ook een grote afstand tot de directie, al waren er ook wel respondenten die het maar onzin vonden om de directeur op een voetstuk te plaatsen:

'(...) ik weet waar ik zijn moet, hoor. Of ik pak die adjunct-directeur, een van die twee bij zijn oren of ik pak de directeur. Want ik vind wel nog steeds dat er te veel mensen nog bang zijn voor de directeur, hoor. Ik ben niet bang hoor, hij heeft ook een vrouw en moeder gehad van vlees en bloed en als hij eten moet, stopt hij het ook onder zijn neus.'

(int. 10)

In de vragenlijst is over de directie een aantal vragen gesteld. In de eerste plaats naar de mate waarin men van die zijde steun ondervindt. Deze schaal leverde een gemiddelde score op van 2,64 ($sd=0,75$). Dit is op een vierpuntschaal een vrij neutrale score; men voelt zich kennelijk niet zeer gesteund door de directie, maar ook niet echt in de steek gelaten. Naast deze 'steun'-vraag zijn zes vragen gesteld die inzicht moesten geven in de beoordeling door de piw-ers van de directies wat betreft hun functioneren als directie. Ook deze kunnen als (vierpunts)chaal samengevat worden, en leveren dan een gemiddelde score van 2,63 ($sd=0,62$) op, eveneens een zeer neutrale waarde. Opmerkelijk is overigens dat de mate waarin men zich gesteund voelt door de directie toeneemt met de leeftijd; dat geldt eveneens voor de waardering van het functioneren. De beoordeling van het functioneren is ook positiever bij de respondenten die langer in dienst zijn (pearson r tussen de $-0,2$ en $-0,25$; **). Naarmate de respondenten een hoger opleidingsniveau hebben, neemt hun waardering voor het functioneren van de directie af.

De interviews geven iets meer inzicht in hoe de respondenten de directies beoordelen. Het valt op dat men van de directie, net als van het kader, vrij veel verwacht: de directie moet leiding geven, steun verlenen en een schild zijn tegen het kwaad dat van hogerhand op de inrichting en het personeel afkomt. Waar het gaat om het (onvoldoende) leiding geven, wordt er vooral naar verwezen dat de directie er niet in slaagt om iedereen op één lijn te krijgen (meestal wordt hiermee dan impliciet bedoeld dat de directie ervoor zou moeten zorgen dat de collega's die anders werken dan de spreker, terecht worden gewezen):

'---En wie zouden daar dan tegenop moeten treden?

---Zonder meer de directie, want die weet het. En laten ze niet vertellen dat de directie dit allemaal niet weet, de directie weet dit wel.'

(int. 04)

Niet iedereen verwacht dit overigens van de directie; sommigen menen ook dat het een onmogelijke opgave is. Bij veel van degenen die het wel verwacht-

ten, is er overigens sprake van een vrij dubbelzinnige opvatting: enerzijds vinden zij dat de directie de collega's moet corrigeren die het in hun ogen verkeerd doen, anderzijds vinden zij het onaanvaardbaar om tegenover de directie (of zelfs het kader) hun collega's af te vallen. Men stelt zich dus als het ware op het standpunt dat de directie precies dient te weten wat er in de inrichting gebeurt en wie wat op welke wijze doet, maar dat niemand dat aan de directie mag vertellen. Daarbij is men overigens vaak wel van mening dat de directie zich meer op de ring of de vleugel zou moeten laten zien, en vooral meer belangstelling zou moeten tonen voor ideeën van de piw-ers.

Wat betreft de steunverlening, gaat het in hoofdzaak om twee dingen. In het algemeen vinden veel piw-ers dat de verhoudingen tussen hen en de gedetineerden zijn scheefgetrokken, doordat de laatsten steeds meer rechten kregen en de piw-ers steeds meer plichten. De directie zou er te weinig aan doen om dit weer recht te zetten en daardoor de piw-er in de kou laten staan. Een punt waar in dit verband steeds weer op gewezen wordt, is de afhandeling van de rapporten: er zouden wat hardere maatregelen genomen kunnen worden.

Er zijn nog heel wat meer manieren waarop de directie in de ogen van de respondenten kan laten blijken meer geïnteresseerd te zijn in de gedetineerden dan in het personeel:

'Ik merk aan alles dat de gedetineerden op een heel hoog plan staan, althans bij de directie, met andere woorden, zij gaan voor. Een voorbeeld dat dat illustreert, een heel simpel voorbeeld is: iemand is een half jaar ziek geweest, een jaar ziek geweest, komt weer terug, komt op de hoofd vleugel, ziet de directeur staan, er staat dan nog een gedetineerde op de vleugel, het is gebeurd, de directeur ziet alleen op dat moment die gedetineerde en ziet de bewaarder niet. De bewaarder denkt hé, daar komt de directeur op mij af, ik steek mijn hand vooruit, wil een hand geven. Hij hoopt dan te horen goh, leuk dat je er weer bent. Nee, hij stapt naar de gedetineerde toe en zegt joh, luister eens, dat bezoek is geregeld.'

(int. 04)

Het andere punt waar het bij de steunverlening om gaat, ligt meer op het gebied van de positie van de directie als (vertegenwoordiger van de) werkgever. Men voelt zich door allerlei rechtspositionele maatregelen, en vooral ook de heroverwegingen, benadeeld en vindt dat de directie daaraan te loyaal meewerkt. Gewezen wordt dan op het terugdringen van overwerk (een belangrijke bron van extra inkomsten), de kledingverstrekking, de mogelijkheid verlof op te nemen, enz. Ook zijn er piw-ers die menen bij problemen van meer persoonlijk aard (in de huiselijke sfeer of bij conflicten met gedetineerden) onvoldoende steun en/of medewerking te krijgen.

Tenslotte maakt de directie zich in de ogen van sommigen ook schuldig aan hetzelfde soort zaken dat de administraties wel verweten wordt, namelijk wel graag het leuke nieuws willen brengen, maar het overbrengen van slecht nieuws afschuiven naar de piw-ers.

5.2 De omgeving

Een huis van bewaring staat niet op zich: het maakt deel uit van het gevangeniswezen en het heeft een maatschappelijke taak. Als we kijken naar de organisatie, is het goed daar ook de omgeving bij te betrekken; hier zal dat gebeuren door te kijken naar het departement (van justitie).

Het departement is in eerste instantie verantwoordelijk voor het in paragraaf 1.3 uitgewerkte proces van actualisering van de ideële basis tot een structuur: het stelt vast hoe de organisatie van een inrichting er uit ziet, wat de doelen zijn en met welke middelen ze gerealiseerd moeten worden. Daarmee houdt de bemoeienis van het departement echter niet op: het stelt bijvoorbeeld ook het salarisniveau vast van iedereen die in de inrichting werkt, geeft de criteria voor bevordering, stelt door middel van circulaire nieuwe doelen, taken en procedures vast en moet zelfs goedkeuring hechten aan zulke concrete, het dagelijks leven van de piw-er zeer nauw rakende, zaken als de postenbezetting en de hoeveelheid overwerk die in een bepaalde periode in geld wordt gecompenseerd.

Dit alles komt over het algemeen langs een lange, indirecte weg tot de piw-er. Het actualiseringsproces ziet hij alleen terug in zijn uitwerking: de inrichting waarin hij werkt. En dat is dan tegelijkertijd ook niet meer dan een vage afspiegeling van wat 'Den Haag' werkelijk bedoelde, omdat het immers gaat om de reëel bestaande structuur (zie paragraaf 1.3). Al het andere komt grotendeels tot de piw-er via het kader, dat weer door de directie is ingelicht over wat deze in een circulaire van het departement te horen heeft gekregen. Het hoeft geen betoog dat in dit communicatieproces over vele schijven nog wel eens wat nuances van de boodschap verloren gaan, zelfs wanneer een circulaire niet in een zodanig ambtelijk-juridische taal is gesteld dat de directie er al slechts met moeite uit kan opmaken wat precies bedoeld wordt.

Een iets directere weg waarlangs de piw-er ten tijde van het onderzoek kennis kon nemen van binnen het departement (en in feite het hele gevangeniswezen) levende gedachten alsmede van feitelijke beslissingen, was het 'maandblad van gevangeniswezen en T.B.R.-stelling' *BALANS*. Dit min of meer onafhankelijke blad, een uitgave van het CWOI, was een forum dat zowel door mensen uit de praktijk als door departementsambtenaren werd gebruikt om hun ideeën en opvattingen te ventileren.⁵⁴

Andere wegen waarlangs piw-ers kennis konden (en kunnen) nemen van wat er in Den Haag gedacht en gedaan werd, zijn uiteraard nog de media radio, televisie en kranten. Deze besteden echter niet echt vaak aandacht aan het gevangeniswezen, en al helemaal weinig aan het beleid, of het moest zijn in de vorm van afwijzende commentaren naar aanleiding van incidenten als

⁵⁴ Met de veranderingen in de structuur van het departement is ook *BALANS* ingrijpend van karakter veranderd. Niet alleen is het nu een uitgave van de Directie Delinquentenzorg en Jeugdinrichtingen (D&J), en is het hoofd daarvan ook voorzitter van de redactieraad, het afficheert zich ook duidelijk als (tweemaandelijks) *personeelsblad*. Inhoudelijk komt dit vooral tot uitdrukking door het vrijwel volledig verdwijnen van opiniërende artikelen, en het in plaats daarvan geven van informatie, 'human interest' en 'pep talk'. Dat die opiniërende artikelen sinds 1990 een plaats kunnen vinden in het, door de Directie D&J gesubsidieerde, blad *SANCTIES*, is een schrale troost: dit heeft een beduidend geringere oplage en zal zeker door piw-ers nauwelijks gelezen worden.

ontvluchtigen. Als laatste reguliere informatiekanal kan nog de vakbond worden genoemd.⁵⁵ Waar althans één bond in zijn publikaties geregeld aandacht besteedt aan ontwikkelingen in het gevangeniswezen en het personeel van het gevangeniswezen in de lokale en landelijke justitiegroepen een zeer actieve rol speelt, kan hier zeker van een niet onbelangrijk kanaal gesproken worden.

Directe contacten tussen piw-ers en 'Den Haag' zijn er vooral wanneer departementsambtenaren de inrichting bezoeken. Dit gebeurt echter maar incidenteel en leidt meestal niet tot erg intensieve communicatie, voorzover een dergelijk bezoek al niet beperkt blijft tot de kamer van de directeur, uiteraard.

Hoewel zowel uit de interviews als uit de gesprekken naar voren komt dat de meeste piw-ers in grote lijnen het officiële beleid van het gevangeniswezen wel geïnternaliseerd hebben, is het niet zo dat ze ook positief tegenover het departement staan. Integendeel, het beeld is er vooral een van ontevredenheid, op vrijwel alle punten.

Allereerst toch het beleid. Dat dit in grote lijnen door de piw-ers onderschreven wordt, wil nog niet zeggen dat ze het met elke concrete uitwerking eens zijn:

'Ja. Ja, zeker. Dat is naar mijn idee allemaal departement. Ik geloof dat ze op het departement niet eens zelf weten wat hier allemaal gaande is. Dat zijn allemaal van die papierneuzen. Dat zijn allemaal van die dingen, nou ja. En dan doe je het allemaal maar weer, maar aan de andere kant denk je bij je eigen, waar ben je nu toch allemaal mee bezig.'

(int. 31)

Niet alleen gebrek aan praktische kennis werd genoemd als reden waarom 'Den Haag' soms met dingen kwam waarmee men het niet eens was, maar ook de wens van de politiek om 'voorop te lopen'. Hierdoor wordt het personeel uiteindelijk in de steek gelaten. Dit gevoel in de steek gelaten te zijn is bij velen versterkt door de heroverwegingen:

'---Men doet dingen, wat voor dingen?

---Nou, men gaat bezuinigen, er moet personeel weg. Men gaat andere dienstroosters geven. Daar haalt men geld mee weg. Men beknot onze salarissen, al jaren. Je krijgt als bewaarder minder rechten ten opzichte van de gedetineerden, want die krijgen meer rechten, waardoor het voor ons steeds moeilijker wordt om. We moeten nu zakelijker blijven in ons werk. De opdracht is, er is weinig personeel, zakelijker blijven. Terwijl aan de andere kant een goed klimaat met die mensen moet blijven, maar je moet ze zakelijk insluiten. Dat geeft een verkeerde verhouding. (...) De grootste problemen die ik hier ook meegemaakt heb in die 15 jaar, is niet met gedetineerden. Ik heb met gedetineerden praktisch geen problemen gehad. (...) En dus alleen maar met de top, waar ik problemen mee heb.'

(int. 02)

Deze geïnterviewde meende ook dat het in zijn ogen 'slechte' beleid niet alleen de individuele piw-er trof, maar ook de verhoudingen tussen collega's onder druk zette.

⁵⁵ Hiervan was ruim 60% van degenen die de vragenlijst invulden, lid.

Een tweede punt waarop 'Den Haag' het in de ogen van velen niet goed doet, is wanneer het departement zich bezighoudt met concrete zaken in de inrichting, zoals de postenbezetting en het rooster.

Tenslotte is er dan nog de manier waarop 'Den Haag' met het personeel omgaat. Tijdens de eerste maanden van onze observaties maakten wij een groeiende onvrede bij het personeel mee over het feit dat de personeel- en salarisadministratie van het departement een achterstand opliep in de uitbetaling van de toeslag onregelmatige dienst. Deze onvrede richtte zich niet alleen op het feit dat deze toeslag — die voor de meeste piw-ers een substantieel deel van het inkomen uitmaakt — gedurende bijna een half jaar niet werd uitbetaald (geregeld werd de parallel getrokken dat de inrichting het niet zou moeten wagen om het loon van de gedetineerden een dag te laat op hun rekening te boeken, want dat zou tot een regelrechte opstand leiden), maar ook op het feit dat er geen poging werd gedaan om het probleem althans te verzachten (bijvoorbeeld door een voorschot te verstrekken) en dat er zelfs maandenlang geen enkele informatie werd verstrekt over de oorzaken van de vertraging en de verwachting omtrent de duur.

Een vergelijkbaar punt is de verstrekking van dienstkleiding. In elk van de door ons bezochte inrichtingen baarde het feit dat wij over een uniform beschikten, enig opzien: velen zeiden pas een jaar na hun indiensttreding over het volledige uniform beschikt te hebben.⁵⁶ Wat hen daarbij dan nog het meeste dwars scheen te zitten, was dat ze wel al na enkele maanden een inhouding op hun salaris kregen wegens het dragen van dienstkleiding. Echter, ook de vervanging van versleten kleding verliep volgens velen niet bevredigend.

Een laatste punt dat tijdens de observaties naar voren kwam, was de door de piw-ers als 'kreterig' ondervonden houding van het departement ten aanzien van de voeding. Daarbij ging het dan niet in de eerste plaats om de regel dat piw-ers geen gebruik mochten maken van overgebleven maaltijden voor de gedetineerden, maar vooral om het niet-verstrekken van een warme maaltijd wanneer — bv. in verband met uitzonderlijk hoog ziekteverzuim — een 'lange dag' (ochtend- en avonddienst) gedraaid moest worden.

In de vragenlijsten is een aantal vragen opgenomen waaruit enig inzicht verkregen kan worden over hoe de respondenten tegenover 'Den Haag' staan. Allereerst was dat de serie onderwerpen waarvan zij konden aangeven in hoeverre ze deze als een belasting voelden (zie ook paragraaf 3.1.4). Hieruit kwamen vooral het beleid van de overheid ten aanzien van het gevangeniswezen en het arbeidsvoorwaardenbeleid van de overheid naar voren als negatief ervaren zaken.

Omdat aangenomen mocht worden dat de attitude tegenover het departement in sterke mate bepaald wordt door het beleid op centraal niveau, is vervolgens gevraagd hoe men stond tegenover de veranderingen die gedurende de laatste jaren in het gevangeniswezen hadden plaatsgevonden. Ten aanzien van een achttal veranderingen kon op een vijfpuntsschaal aangegeven worden

⁵⁶ Hier past dan wel de kanttekening dat wij de beschikking hadden gekregen over een klein deel van het normale kledingpakket, samengesteld uit geretourneerde kleding, terwijl voor het echte personeel het uniform min of meer wordt 'aangemeten' (maat-confectie).

Tabel 10: Mening van de piw-ers over de in de afgelopen jaren doorgevoerde veranderingen (n=82)

verandering	gem.*	sd
opheffing gewa	3,90	0,14
taakverbreding	2,34	0,12
vrouwen als piw-er	2,98	0,15
werkoverleg	2,03	0,11
rechtspositie gedetineerden	3,13	0,11
halve dagen arbeid	3,11	0,13
capaciteitsbenutting	2,92	0,12
heroverwegingen	3,18	0,12

* 1=positief, 5=negatief

of men deze positief (score <3) of negatief (score >3) vond. In tabel 10 is het resultaat weergegeven, in de vorm van de gemiddelde score en de standaarddeviatie. Het blijkt dat vrij algemeen de opheffing van de gestichtswacht als de meest negatieve verandering gezien wordt, op ruime afstand gevolgd door de heroverwegingen. De taakverbreding (het gaan werken als piw-er in plaats van als bewaarder) en de invoering van werkoverleg worden vrij algemeen als zeer positief gezien.

Vervolgens is gevraagd of men vond dat er bij het doorvoeren van veranderingen over het algemeen genoeg rekening werd gehouden met de belangen van de piw-ers. De gemiddelde score op deze vraag bedroeg 4,25 (sd=0,08): vrijwel alle piw-ers menen dat er weinig tot te weinig rekening met hen wordt gehouden. Zij menen ook weinig ruimte te krijgen om hun mening te geven: de gemiddelde score op deze vraag bedroeg 3,82 (sd=0,09). Met de gedetineerden daarentegen werd naar het oordeel van de respondenten te veel rekening gehouden; op deze vraag bedroeg de gemiddelde score 2,06 (sd=0,11).

Een derde reeks vragen had betrekking op de wijze waarop het departement in het nieuws kwam. Gevraagd werd onder andere of men hierin geïnteresseerd was en of men vond dat het departement zijn beleid goed verkocht. Het blijkt dat de meeste piw-ers (93%) geïnteresseerd zijn in artikelen over het gevangeniswezen. In het jaar voorafgaand aan het invullen van de vragenlijst las 68% een paar maal een dergelijk artikel en 32% deed dat minstens eens per maand. Slechts 13% meende hieruit ook wijzer te worden over hoe het departement dacht, 43% werd dat niet zo vaak en eveneens 43% helemaal niet. Slechts één respondent vond dat men op het departement wist waar men het over had, 42% meende dat dat niet zo vaak het geval was en de meerderheid antwoordde met een categorisch 'nee'. Toch vonden altijd nog zeven respondenten dat het departement het beleid goed verkocht (8%); 65% vond dat dat nooit het geval was. Niet meer dan twee respondenten meenden dat het publiek goed wordt voorgelicht over het leven in de gevangenis, 70% meende dat dit niet het geval was.

Hoewel het niet tot de competentie van het departement behoort, is het in dit verband nog interessant om te vermelden hoe de piw-ers denken over de straftoemeting in Nederland. Hierover is één vraag gesteld. De meningen lopen uiteen: 36% vindt de door de rechter opgelegde straffen in het algemeen te licht, 51% zou ze soms zwaarder willen zien, 12% vindt ze wel goed en 1% (één respondent) zou soms lichtere straffen willen.

5.3 Communicatielijnen

Zoals al is gesteld, kan een organisatie niet alleen beschreven worden in termen van de functies die erin vervuld worden, maar ook in termen van communicatielijnen en besluitvorming. De eerste komen in deze paragraaf aan de orde, waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen formele communicatielijnen (via de overlegsituaties) en de actuele communicatie.

5.3.1 Formele overlegsituaties

In de inrichtingen zoals die in 1985/1986 functioneerden, konden vier hoofdvormen van formele overlegsituaties onderscheiden worden:

- overleg in de zin van werkoverleg;
- interdisciplinair overleg over specifieke onderwerpen;
- ochtendrapport;
- dienstcommissie.

Ze zullen hieronder kort behandeld worden, waarbij de nadruk komt te liggen op de overlegsituaties waarbij het dienstvak bewaking is betrokken.

Werkoverleg

Het werkoverleg zoals dat in alle inrichtingen van het gevangeniswezen is ingevoerd, vindt zijn oorsprong in de 'linking pin'-gedachte van Likert (zie Commissie Beek, 1975). Dit betekent — in grote lijnen — dat de voorzitters van het overleg op elk niveau weer deelnemen aan een overlevorm op het naasthogere niveau, en zodoende een verbindende schakel vormen. Over het werkoverleg van de piw-ers is in het voorgaande al voldoende gezegd, zodat direct kan worden overgestapt op het eersthogere niveau.

Hier vinden we de teamleiders en overige hoofdbewaarders, die een wekelijks werkoverleg hebben. In het teamleidersoverleg wordt veel tijd besteed aan de behandeling van de notulen van de teamvergaderingen en in het bijzonder de beantwoording van vragen die uit de teams zijn gekomen. Het HAD verzorgt de informatievoorziening over ontwikkelingen die de hele inrichting betreffen, of die zich in de relatie tussen bewaking en ander dienstvakken voordoen.

Een soortgelijke overlegsituatie is de (niet in alle inrichtingen bestaande) directie-kadervergadering, waarin naast de hoofdbewaarders/teamleiders ook de voltallige directie, het HAD, het hoofd arbeid en het hoofd administratie bijeenkomen. Hierin worden zaken besproken die op de hele inrichting, c.q. het functioneren daarvan, betrekking hebben. Het dienstvak bewaking neemt daarbij een centrale plaats in; waar het gaat om de andere dienstvakken, is er toch vaak sprake van raakvlakken met de bewaking.

Op het naasthogere niveau, de directie, vindt weer wekelijks werkoverleg plaats. Hierbij zijn incidenteel ook anderen aanwezig, afhankelijk van de te bespreken onderwerpen.

Binnen de dienstvakken arbeid, administratie, medische dienst en maatschappelijk werk vindt eveneens werkoverleg plaats. Medische dienst, maatschappelijk werk en de psycholoog participeren, althans in DUS, in het hulpverlenersoverleg.

Specifiek overleg

In alle inrichtingen is er een (in principe wekelijkse) overlegvorm waarin gesproken wordt over de gedetineerden: het gedetineerdenberaad, de begeleidingsstaf of detentieberaad. In sommige inrichtingen is er nog een inkomstenberaad en/of een verslaafdenoverleg. In het gedetineerdenberaad, om die term te hanteren, is het dienstvak bewaking vertegenwoordigd door ten minste één piw-er (in ALS en DUS zelfs drie: één van elke ring). Daarnaast nemen deel: maatschappelijk werk, medische dienst, psycholoog, bejegeningadministratie, dominee, pater en arbeid. Het geheel staat onder voorzitterschap van de (adjunct-)directeur. In het gedetineerdenberaad vindt naast informatie-overdracht ook besluitvorming plaats over door de inrichting uit te brengen adviezen en over een gecoördineerde aanpak van gedetineerden die probleemgedrag vertonen.

De vormgeving van het gedetineerdenberaad verschilt enigszins per inrichting. Zo werd in DUS gewerkt met een vaste, zeer gestructureerde agenda, waarop als belangrijkste punten stonden de voortgangscontrole (zeswekelijkse rapportage), de bespreking van individuele gedetineerden, adviezen met betrekking tot de selectie, adviezen met betrekking tot de Algemene Verlofregeling, inkomstenbespreking, rechtspositionele aangelegenheden en adviezen met betrekking tot voorwaardelijke invrijheidstelling. De inbreng van de piwers was hier vrij groot, en dat niet alleen vanwege hun getalsmatige aanwezigheid. Door de meestal serieuze voorbereiding in de teamvergaderingen en het omvattende rapportagesysteem was ook de kwaliteit van hun inbreng hoog, en dit maakte dat de andere deelnemers geneigd waren er terdege rekening mee te houden. In ALS en DAN was de vergadering minder gestructureerd; mede als gevolg van de getalsverhoudingen was in DAN de inbreng van de piwers gering.

In alle drie de inrichtingen was er in een of andere vorm een gedetineerdencommissie, waarin gedetineerden bijeenkwamen. Deze gedetineerdencommissie voerde geregeld overleg met de directie, meestal in de persoon van een adjunct-directeur. Daarbij waren ook de meest betrokken dienstvakken vertegenwoordigd, zoals de bejegeningadministratie en de bewaking (in de persoon van een piw-er, een hoofdbewaarder of het HAD).

Ochtendrapport

Een overlegsituatie waarin alle geledingen (m.u.v. de gedetineerden) elkaar treffen, is het ochtendrapport. Dit heeft echter een bijzonder karakter: het gaat hier niet zozeer om overleg, maar wel om uitwisseling van actuele informatie. Zowel de bijzonderheden — ook met betrekking tot individuele gedetineerden en personeelsleden — van de voorgaande dag (en nacht) als de te verwachten gebeurtenissen van de lopende en volgende dag komen aan de orde. Daarnaast wordt de binnengekomen post behandeld. Tijdens de rondvraag kan iedere aanwezige zijn informatie kwijt. De — beknopte — notulen worden onder alle dienstvakken verspreid, en dienen als communicatiemiddel.

Dienstcommissie

Sinds 1984 is elke overheidsdienst verplicht een dienstcommissie te hebben. Deze kan de leiding gevraagd en ongevraagd van advies dienen in een groot aantal beleidszaken, en moet in een aantal gevallen geraadpleegd worden. Positie en functie zijn enigszins te vergelijken met die van de ondernemings-

raad in het bedrijfsleven, zij het dat de dienstcommissie iets meer bevoegdheden heeft. De dienstcommissie vergadert om de zes à acht weken met de directeur; daaraan vooraf gaat vaak een vergadering zonder de directeur. Ook zijn er wel informele vergaderingen.

In de dienstcommissie is het dienstvak bewaking meestal ruim vertegenwoordigd. De leden worden op persoonlijke titel verkozen, maar kunnen wel een specifieke achterban vertegenwoordigen. De vakbonden zijn in het algemeen vrij actief in deze overlegvorm.

5.3.2 Actuele communicatie

Bij een beschrijving van de communicatie moet onderscheid gemaakt worden tussen die met betrekking tot de directe taakuitvoering, en die met betrekking tot algemene informatie-uitwisseling en besluitvorming. Voor de eerste soort communicatie wordt zeer veel gebruik gemaakt van de telefoon. Op de vleugels bevindt deze zich in de piw-erswacht; omdat de piw-ers vaak elders op de ring zijn, is dit geen optimaal middel. Veel communicatie verloopt dan ook via directe contacten, met name tussen piw-ers onderling en tussen piw-ers en kader: men loopt even naar elkaar toe of komt elkaar in de loop van de dag toch wel tegen. In gebouwen waar de gedetineerden op ringen zijn gehuisvest, wordt ook geschreeuwd van ring naar vlak en vice versa; de akoestiek staat daarbij het duidelijk overkomen van de boodschap wel in de weg.

Tussen de dienstvakken vindt veel van de communicatie schriftelijk plaats. Zo ontvangen de piw-ers dagelijks een lijst van de administratie waarop inkomsten, ontslagen en transporten staan vermeld. Ook de sportinstructeurs, maatschappelijk werkers en medische dienst maken van lijsten gebruik om gedetineerden voor bepaalde activiteiten op te laten roepen.

Communicatie tussen piw-ers en gedetineerden geschiedt vrijwel geheel mondeling; tussen gedetineerden en de meeste andere dienstvakken in eerste instantie via een zgn. verzoekbriefje. Hierop wordt de gedetineerde meestal opgeroepen voor een gesprek; sommige functionarissen echter reageren ook wel schriftelijk. Niet ongebruikelijk is tevens dat de piw-er functioneert als boodschapper tussen gedetineerde en functionaris (of omgekeerd).

De veelheid aan overlegsituaties biedt in principe de mogelijkheid om redelijk snel en uitgebreid informatie uit te wisselen op basis waarvan besluiten kunnen worden genomen; dit loop echter niet altijd optimaal. Voorzover de informatie-uitwisseling en communicatie met betrekking tot besluitvorming niet in die overlegsituaties plaatsvindt, zijn er twee circuits: het formele schriftelijke en het informele mondelinge (ook tussen de dienstvakken). De verhouding tussen deze twee is moeilijk na te gaan; vaststaat dat het informele circuit van vrij groot belang is voor de snelle verspreiding van berichten, maar dat het niet altijd bijdraagt aan een ongestoorde informatie-overdracht. Of het formele circuit met notulen, rondschrijvens, vergaderstukken, enz. op dat punt beter scoort, is de vraag. Niet alle notulen zijn zo goed dat ze ook voor wie niet aanwezig was geheel duidelijk zijn; daarnaast worden ook niet alle stukken even goed gelezen. Wat dat betreft, lijken de betrokken inrichtingen het echter niet slechter te doen dan de meeste andere organisaties.

5.4 Besluitvorming

In de vragenlijst is de piw-ers gevraagd aan te geven wie volgens hen uiteindelijk bepaalden wat er in de inrichting gebeurde. Zij konden, in volgorde van belangrijkheid, drie functionarissen of groepen noemen. Wanneer de antwoorden worden samengevoegd (waarbij de als eerste genoemde beslisser driemaal geteld wordt, de als tweede genoemde tweemaal en de als derde genoemde driemaal), dan springt de directie er ruimschoots uit als belangrijke beslisser (217 'punten'). Hierop volgt het kader (HAD en hoofdbewaarders) met 111 punten; daarna komt het ministerie met 46 punten. De piw-ers zelf — als individuen of in teamverband — volgen met 26 punten; de gedetineerden (met 17 punten), de overige dienstvakken (14) en het personeel in zijn algemeenheid (inclusief de dienstcommissie; 10 punten) sluiten de rij.

Op basis van de observaties en interviews kan dit beeld wat genuanceerd worden.

In de besluitvormingsprocessen waar de piw-ers in hun dagelijkse werk direct mee te maken hebben, is er een duidelijke scheiding tussen twee soorten onderwerpen. Enerzijds zijn er de zaken waarover de piw-ers zelf — alleen of als team — beslist, zoals het oplossen van acute problemen, de (extra) telefoontjes en de baantjes. De besluitvorming hieromtrent is veelal wel aan regels gebonden. Daarbij gaat het enerzijds om procedures, zoals het baantjes-schrift in DUS, waarin alle teamleden hun mening moeten geven over een kandidaat, of de administratieve verwerking van de telefoontjes in ALS. Anderzijds zijn er beperkingen in de mogelijke uitkomsten: de telefoonregeling in ALS laat bijvoorbeeld slechts een beperkte mogelijkheid toe om gedetineerden extra te laten bellen, en voor buitenlandse gedetineerden zijn er nog meer beperkingen.

Over de mate van autonomie wordt nogal verschillend gedacht. De één meent dat deze zeer gering is, de ander echter geeft hoog op van de vrijheid van handelen die hij heeft:

'---Je krijgt hier de mogelijkheid om te werken op een manier die je zelf wilt?

---Ja, op een manier die je zelf wil. Natuurlijk is dat in grote lijnen, de tactiek is wel uitgestippeld, maar je krijgt toch wel wat de ruimte, dat weet ik zeker. Om z'n eigen invulling te geven.' (int. 11)

Hoewel er tussen de inrichtingen zeker verschillen zijn in de mate van autonomie die de piw-ers hebben, kan in zijn algemeenheid gezegd worden dat zij, voorzover het gaat om 'standaardzaken' (en in de definitie daarvan verschillen de inrichtingen), volstrekt zelfstandig te werk kunnen gaan, en meestal ook gaan. Betreft het echter afwijkende kwesties, dan wordt de zaak al gauw via de teamvergadering 'hogerop' geschoven. De verdere afhandeling van dergelijke kwesties is wel een probleem: alleen al door de voor sommige zaken te geringe frequentie van het werkoverleg en het feit dat de piw-ers niet steeds aanwezig zijn bij het werkoverleg, lijkt het er vaak op dat wat terugkomt, een mededeling is en niet het antwoord op een vraag.

Vergelijkbare problemen doen zich voor rond het andere soort besluiten waarmee piw-ers te maken hebben, namelijk rond meer algemene zaken, variërend van dienstinstructies tot programma's tijdens de feestdagen. Ook hier bestaat bij velen de indruk dat voorstellen hiervoor uit het niets opkomen en

zo maar in de teamvergaderingen gedropt worden; bespreking zou eigenlijk al niet meer zinvol zijn omdat het besluit al genomen is. Om toch een schijn van democratie te wekken zou de directie zich Oostindisch doof houden voor die piw-ers die het niet met voorstellen eens zijn. Bij veel piw-ers bestaat weliswaar niet zo'n negatief beeld van de directie, maar het gevoel dat er bijzonder weinig gedaan wordt met wat zij in het werkoverleg aan de orde stellen, is bij velen aanwezig.

Een deel van de onvrede over de besluitvorming heeft overigens alles te maken met de communicatiestructuur; het 'linking pin'-model leidt tot te veel lagen, die — zoals al gezegd — elk als een zeef functioneren:

'---Je kunt dus wel naar voren brengen wat je wilt, maar er gebeurt niets verder.

---Ik denk dat de verticale communicatie, het is een beetje vechten tegen een bierkaai. Dat gevoel krijg je een beetje. Het is wel razendsnel verticaal naar beneden, maar verticaal omhoog is wat moeilijker. Er zitten te veel mensen tussen als er iets aan de hand is. Kijk, dat nieuwe systeem van de schaal 57, die mensen gaan ook de vergaderingen en de ochtendrapporten bijwonen. Dat je dus een nauwer contact krijgt tussen directie en bewaarders. Dat is echt noodzakelijk. Want het komt in een zeef, het blijft bij die hangen en het wordt opgeschreven, komt weer onder in de la. O ja, o ja, nou dan legt die het weer aan die voor, dat moet weer in de vergadering verwerkt worden. Kijk wat er bij ons uit het team komt, dat moet weer behandeld worden in een kadervergadering en dat gaat pas naar de directie. Nou dat duurt allemaal veel te lang, dat is niks. De kracht is eraf, laat ik het zo zeggen. Er moet gewoon meer verticale communicatie zijn. De directeur zegt wel de deur staat voor mij open, en ik weet zeker, want het is best wel een toffe vent, dat als ik naar hem toega en ik heb een probleem, dat ik dat met hem kan bepraten, maar niet iets dat betrekking heeft op het werk, als je wat wilt veranderen bijvoorbeeld met betrekking tot de recreatie of wat dan ook, dan duurt dat allemaal te lang, of is het gebouw of de situatie niet geschikt.'

(int. 18)

5.5 Organisatiecultuur

Zaken als de hoeveelheid en inhoud van de (informele) contacten tussen verschillende soorten medewerkers, de stijl van leiding geven, de wijze waarop de besluitvorming plaatsvindt, enz. kunnen te zamen genomen worden als indicatoren van de 'cultuur' van een organisatie.⁵⁷ Omdat deze nogal verschilde tussen de drie in het onderzoek betrokken inrichtingen, en het niet onwaarschijnlijk lijkt dat de organisatiecultuur mede bepalend is voor het welbevinden van degenen die erin werken, zal er hier afzonderlijk aandacht aan besteed worden. Dat kan dan eerst aan de hand van de vragenlijst; daarin komt een aantal vragen voor die aspecten van de organisatiecultuur meten. Allereerst is dat een vraag naar het omgaan met meningsverschillen tussen de piw-

⁵⁷ Van dit begrip zal geen formele definitie gegeven worden. Verscheidene organisatie-sociologen gebruiken hun eigen definitie (cf. Lammers, 1983, pp. 244-247 en 281-282).

Tabel 11: De wijze waarop wordt omgegaan met meningsverschillen tussen piw-ers en andere dienstvakken (als gepercipieerd door de piw-ers); per inrichting en in totaal, in procenten

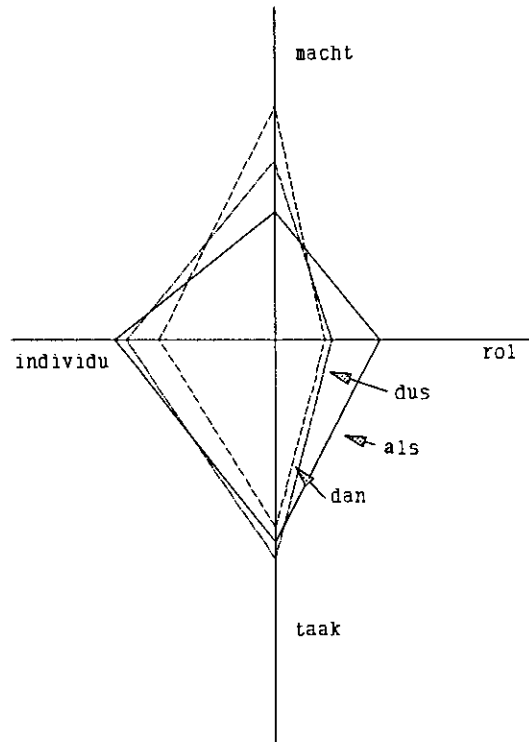
antwoordcategorie	ALS	DAN	DUS	totaal
bijna altijd ontlopen	11	10	3	7
meestal ontlopen	36	38	31	35
soms ontlopen, soms doorgepraat	36	29	47	38
gewoonlijk doorgepraat	11	23	16	16
bijna altijd doorgepraat	7	-	3	4

ers en andere dienstvakken en functionarissen: worden deze ontlopen, genegeerd of onderdrukt dan wel geaccepteerd en doorgepraat. In tabel 11 zijn per inrichting de verdelingen over de antwoordcategorieën weergegeven.

Een tweede groep van vragen maakt het mogelijk een organisatie te scoren op vier dimensies: machtgerichtheid, rolgerichtheid, taakgerichtheid en individugerichtheid. De resultaten kunnen grafisch worden weergegeven zoals is gebeurd in figuur 1.

Het blijkt dat de inrichtingen niet sterk van elkaar afwijken; maar toch is er wel een aantal opmerkelijke zaken te zien. Zo blijken de inrichtingen het sterkst van elkaar te verschillen op de dimensie machtgerichtheid, waarbij de

Figuur 1: De organisatiecultuur van de drie inrichtingen uitgedrukt in macht-, orde, taak- en individugerichtheid, als gepercipieerd door de piw-ers



cultuur in DAN als de meest autoritaire naar voren komt, en die in ALS als de minst autoritaire. Het lijkt niet onmogelijk dat dit niet geïnterpreteerd moet worden als zouden alle verhoudingen in de inrichtingen in meer of mindere mate op macht gebaseerd zijn, maar veeleer als een indicatie van de macht die aan de directie wordt toegekend. Dit zou dan echter enigszins strijdig zijn met de relatief hoge score die alle drie de inrichtingen hebben op de dimensie taakgerichtheid. Het komt wel weer overeen met de score op de dimensie individugerichtheid. Dat ALS en DUS beide laag scoren op machtgerichtheid, en dat ALS het hoogst scoort op individugerichtheid en DUS het hoogst op taakgerichtheid, zou gezien kunnen worden als een indicatie van twee vormen van 'autonomie': in ALS met een vleugje anarchie, in DUS met een flinke dosis sturing en overleg. De lage score op rolgerichtheid, tenslotte, is op het eerste gezicht wat vreemd: het gaat uiteindelijk toch om min of meer bureaucratische organisaties. Theoretisch wordt rolgerichtheid echter wel in verband gebracht met doelrationaliteit, en wanneer de voorgelegde vragen meer appelleren aan dit aspect van bureaucratie dan aan het formeel rationele, dan zou dit erop duiden dat ALS en DUS de meest doelgerichte organisatiecultuur kennen, en DAN de meest formalistische.

Tenslotte kan de organisatiecultuur beschreven worden aan de hand van de indrukken die werden opgedaan tijdens de observaties en de gesprekken met piw-ers zowel als anderen in de inrichtingen. Dit gebeurt in de volgende paragrafen.

5.5.1 ALS

Wanneer de ten tijde van het onderzoek bestaande cultuur van ALS in een enkele zin zou moeten worden samengevat, dan zou die kunnen luiden: 'ieder voor zich, en de directeur voor ons allen'. Van de drie inrichtingen was dit degene waar de piw-ers naar onze indruk de meeste zaken zelfstandig konden regelen, en waar de minste contacten bestonden tussen het dienstvak bewaking en de overige dienstvakken en functionarissen. De directeur was sterk gericht op externe zaken: hij zag het als zijn taak om bij het departement voor zijn inrichting de gunstigste faciliteiten los te krijgen; de piw-ers zagen hem zelden. De overige directieleden waren eenvoudiger toegankelijk.

Dat iedereen in ALS een relatief grote mate van autonomie had wil niet zeggen dat er niet gepoogd werd zaken te regelen. Integendeel: een van de meest opvallende dingen was de hoeveelheid tijd en energie die besteed werd aan het veranderen resp. verbeteren van regels, afspraken en procedures. Alleen al gedurende ons onderzoek werden er nieuwe afspraken over tal van onderwerpen gemaakt. Enkele voorbeelden: de procedure voor de toekenning van baantjes, de inschrijfprocedure voor bezoekers, de registratie van zieke gedetineerden, de invoer van goederen, de legitimatie ten behoeve van de winkel, de aanwezigheid van niet-teamleden tijdens de teamvergaderingen, het lopen op de eigen ring, enz. Daar komen dan de door middel van circulaires uit Den Haag opgelegde veranderingen nog bij, bijvoorbeeld de tv-regeling en de uitsluiting van activiteiten bij ziekteverzuim.

Veel van de min of meer regelgevende werkzaamheden werden gestart naar aanleiding van incidenten respectievelijk klachten over het functioneren.

Deze signalen kwamen of uit de teams (bv. tijdens de rondvraag) of van de directie of andere dienstvakken. De regelgeving zelf vond, als het ging om vrij concrete onderwerpen, plaats op het niveau van teamleiders, HAD en directie. De piw-ers hadden daarop weinig directe invloed en konden slechts beperkt initiatieven nemen; hun rol beperkte zich vooral tot het aangeven van de knelpunten. Tezelfdertijd vond van bovenaf weinig controle plaats op de naleving van de regels en verwachtte men van de piw-ers dat dezen zelfstandig werkten.

5.5.2 DAN

Voor een karakterisering van deze inrichting ten tijde van het onderzoek is geen zin nodig; volstaan kan worden met één woord: getraumatiseerd. Er waren zeer diepe tegenstellingen tussen groepen personeelsleden (zowel tussen als binnen dienstvakken), die regelmatig werden uitgevochten; er was sprake van angst en onderling wantrouwen *en* wantrouwen ten opzichte van het departement, en er werd enorm gekankerd.

Drie gebeurtenissen in het recente verleden hadden hiertoe ongetwijfeld toe bijgedragen:

- Enkele jaren vóór de gegevensverzameling plaatsvond, kreeg de inrichting een volledig nieuwe directie. Deze constateerde (volgens velen, maar zeker niet iedereen, terecht) dat het kader zeer slecht functioneerde en een volledige communicatieblokkade tussen directie en personeel legde. In korte tijd werd toen vrijwel het gehele kader vervangen. Viel dit al slecht bij een deel van het personeel, de pijn werd nog versterkt doordat bij de selectie van het nieuwe kader een aantal personen werd gepasseerd die meenden op grond van anciënniteit in aanmerking te komen.
- Niet lang hierna vond op een zondagochtend een omvangrijke ontsnapping plaats, waarbij het voltallige aanwezige personeel onder bedreiging van een wapen in een cel gesloten werd. De schok die dit veroorzaakte, werd nog versterkt door de wijze waarop het departement reageerde. Dit stelde een grootscheeps onderzoek in, dat in de ogen van de meeste betrokkenen uit de inrichting niet alleen op een uiterst schofferende wijze werd uitgevoerd ('door van die departementsambtenaren die van een bajes alleen de kamer van de directeur van binnen hebben gezien'), maar waarvan volgens hen ook de uitkomst al bij voorbaat vaststond: het departement⁵⁸ mocht geen blaam treffen (dan zouden immers de heroverwegingen weer ter discussie komen te staan), de inrichting — en in het bijzonder de direct betrokkenen — moesten als zondebok functioneren. De directie werd verweten daar niet voldoende tegen in verweer te komen, maar slechts te trachten de hete aardappel zo snel mogelijk door te schuiven naar beneden. Dat er inderdaad fouten waren gemaakt, werd wel — schoorvoetend — toegegeven, maar de hoofdverantwoordelijkheid werd bij het departement gelegd.

⁵⁸ Het departement werd door de inrichting verantwoordelijk gehouden voor de te krappe postenbezetting in het weekend; het feit dat deze na de ontsnapping met twee personen werd uitgebreid, werd — niet onbegrijpelijk — als een bevestiging van deze opvatting gezien.

— Kort voor de observatieperiode kreeg de inrichting de gelegenheid een aantal piw-ers te bevorderen naar een hogere salarisschaal (schaal 6 BBRA). Een van de criteria die daarbij gehanteerd dienden te worden was dat de betrokkenen reeds tien jaar in dienst moesten zijn. De directie besloot deze mogelijkheid tot bevordering te gebruiken om goed functionerende piw-ers te 'belonen'; dit zette kwaad bloed bij een aantal oudere piw-ers, die meenden alleen al op basis van dienstjaren in aanmerking te komen. Toen de directie uiteindelijk voor de argumenten van een aantal van hen zwichtte, liet dit bij een groot deel van de piw-ers een indruk van een zwalkend beleid achter.

Onder deze omstandigheden is het nauwelijks verwonderlijk dat er, zoals in het vorige hoofdstuk werd opgemerkt, geen sprake leek te zijn van een samenhangend beleid, of, beter gezegd, van consequente pogingen om beleid in praktisch handelen om te zetten. De besluitvorming was vooral reactief en had betrekking op beheer en beheersing. Een belangrijk deel ervan vond plaats op het niveau van de teamleiders (voorzover het het dienstvak bewaking betrof) en op dat van de diensthouders (wanneer het de dienstvakken oversteeg). Op deze beide plaatsen waren alleen al gedurende en kort voor de gegevensverzameling nieuwe afspraken gemaakt over tal van onderwerpen: tijdstippen waarop en volgorde waarin gedetineerden worden uitgesloten, programma tijdens de feestdagen, spellenzalen op de vleugels, nieuw sleutelplan, kledingvoorschriften piw-ers, (zaken)bezoek, enz.

Als gezegd, werd het leeuwedeel van de regelgevende werkzaamheden, voorzover dit uit de notulen blijkt, verricht door het kader. De indruk bestaat echter dat zowel directie als HAD een vrij grote invloed hadden. Bij een deel van de besluitvorming omtrent nieuwe regels en procedures werden de piw-ers — en soms ook andere belanghebbenden — intensiever betrokken. Dat gebeurde op twee manieren. De eerste is dat een voorstel in de teamvergadering werd gebracht, waarop de piw-ers konden reageren (dit gebeurde bv. met het programma voor de feestdagen en de aankleding van de bezoekszaal). De tweede is dat de piw-ers zo afwijzend reageerden op een in principe reeds genomen besluit, dat een en ander toch weer ter discussie werd gesteld.

5.5.3 DUS

De cultuur van DUS kan waarschijnlijk het best omschreven worden als 'één grote familie, maar wat formalistisch'. De relaties tussen het personeel onderling en met de directie waren zonder meer de beste die we in de drie inrichtingen aantreffen: men sprak elkaar over het algemeen vrij gemakkelijk aan als het om het werk ging, vrijwel alle geledingen maakten gebruik van de kantine (en spraken daar ook met elkaar) en er was een bloeiende personeelsvereniging. De directie stelde zich op het standpunt dat zij de belangen van de inrichting tegenover het departement krachtig verdedigen, maar tegelijkertijd ook voor het personeel aanspreekbaar moest zijn.

Directie en kader toonden ook belangstelling voor individuele personeelsleden: het viel op dat alle directieleden en het HAD zich geregeld in het woongebouw vertoonden, en dan ook met piw-ers praatten. Uit de wijze waarop dit gebeurde, kregen wij de indruk dat de directie poogde de afstand

zo klein mogelijk te houden. Overigens geldt ook hier weer dat niet alle piw-ers er een positief oordeel over hadden: sommigen zeiden liever een grotere afstand te zien, of spraken ronduit hun wantrouwen over de bedoelingen. Directie en kader merkten hierover op zelf vaak ook niet te weten wat de piw-ers nu van hen verwachtten: enerzijds stelt men kennelijk prijs op belangstelling, anderzijds geeft men soms de indruk directie en kader liever niet te zien. Als voorbeeld werd gewezen op de reactie van personeelsleden wanneer bij een langduriger verzuim (langer dan vier weken) via de personeelsvereniging belangstelling werd getoond: sommigen ervaren dat zeer positief, maar anderen voelen het als een verkapte controle.

Wat de steun betreft, stelde de directie zich op het standpunt dat het haar taak was om conflicten tussen gedetineerden en individuele personeelsleden 'om te buigen' naar de inrichting als totaal, en daarin eventueel zelf de rol van bliksemafleider te spelen. Vervolgens kan dan vaak het conflict tussen de direct betrokkenen, als de gemoederen inmiddels wat bedaard zijn, wel gesust worden. Men realiseerde zich wel dat dit niet altijd is wat de piw-er in eerste instantie zou willen, en inderdaad waren piw-ers nog wel eens van mening dat de directie zich onvoldoende voor hen inzette. Naar de andere kant, het departement, kregen wij eveneens de indruk dat de directie zeker bereid was zich sterk te maken ten behoeve van individuele personeelsleden (bv. wanneer het ging om vergoedingen of faciliteiten). Of het personeel hier altijd evenveel van merkt, is nog maar de vraag, omdat een en ander slechts zelden positief resultaat afwerpt (zo er al enige reactie komt).

Het formalistische komt vooral tot uitdrukking in de betrekkelijk geringe beslissingsruimte die de piw-ers hadden: getracht werd zoveel mogelijk zaken in regels en procedures vast te leggen. Ook de opstelling van de directie tegenover uitspraken van de beroepscommissie van de Centrale Raad van Advies kan formalistisch genoemd worden: als deze niet op een zaak uit de eigen inrichting betrekking hadden, werden ze als niet van toepassing beschouwd.

Het besluitvormingsproces in DUS kan op verschillende manieren gekarakteriseerd worden. Oppervlakkig gezien zou het enerzijds beschreven kunnen worden als 'autoritair met een vriendelijk gezicht': terwijl de directie zegt ernaar te streven de besluitvorming zo veel mogelijk te delegeren, houdt ze zelf alle touwtjes strak in handen. Het is echter evengoed mogelijk om het te beschrijven als 'consent-democratie': besluiten worden zoveel mogelijk genomen op het niveau van de direct betrokkenen en daar wordt gestreefd naar eenstemmigheid. Kan deze niet bereikt worden, dan wordt 'arbitrage' van een hoger niveau gevraagd. Kijken we iets meer in detail, dan blijft het weliswaar nog steeds mogelijk om beide interpretaties te handhaven, maar zowel de uitgesproken intenties als de inzet waarmee door velen aan het overleg wordt deelgenomen, komen dan toch meer overeen met de 'consent-democratie'.

5.6 Voorlopige conclusies

Alvorens op basis van dit alles tot conclusies te komen, moeten nog enkele zaken enigszins genuanceerd worden. Door de andere partijen in de inrichting vooral vanuit de optiek van de piw-ers te zien wordt onvoldoende recht ge-

daan aan de problemen waarmee die partijen zelf weer geconfronteerd worden, ten dele ook als gevolg van de opstelling van de piw-ers.

Een van de partijen waaraan in het voorgaande aandacht werd besteed, is het kader. Over de communicatie is opgemerkt dat het kader, als tussenschakel, mogelijk filterend en vertekenend werkt; over de teamvorming en het werkoverleg is opgemerkt dat het kader (nog) niet zo goed raad weet met zijn nieuwe taken en deze daarom ook niet naar ieders tevredenheid vervult. Vastgesteld is ook dat de functie van teamleider een andere is dan die van hoofdbewaarder, en dat het gezien de wijze waarop men in het verleden hoofdbewaarder werd, niet verwonderlijk is dat niet alle teamleiders over de benodigde eigenschappen en vaardigheden beschikken. Dat dit een knelpunt is, wordt ook door de betrokkenen wel onderkend; dit betekent echter niet dat daarmee een oplossing voor de hand ligt. Zo laat — en dat geldt voor alle inrichtingen — de in het kader van de heroverwegingen sterk gereduceerde formatie het nauwelijks toe om hoofdbewaarders die minder geschikt zijn voor de functie van teamleider, een plaats in de luwte te verschaffen.

Daarnaast moet bij een constatering dat in een organisatie het (midden-) kader niet optimaal functioneert, ook altijd bedacht worden dat dit voor een groot deel veroorzaakt wordt door de specifieke 'stootkussen'-functie die deze positie tussen management en uitvoerenden met zich meebrengt. Niet zelden ziet men dat personen in middenkaderfuncties (onderofficieren, voormannen, afdelingschefs) in de ogen van zowel superieuren als ondergeschikten te veel aan de 'andere' kant staan.

Ook de directie van een inrichting bevindt zich in een positie die als het ware tot een zeer kritische beschouwing noodt: veel onvrede over de gang van zaken richt zich op haar. Het is dan ook niet verwonderlijk dat uit gesprekken met piw-ers (en anderen) de directie geregeld als een knelpunt naar voren kwam. Met betrekking tot de houding ten aanzien van de directie vallen echter twee dingen op die dit beeld enigszins nuanceren. Het eerste is dat er over het algemeen een sterk onderscheid wordt gemaakt tussen afzonderlijke directieleden, waarbij het oordeel waarschijnlijk beïnvloed wordt door de mate waarin men, al is het slechts een enkele keer, contact heeft gehad met het betrokken directielid. Het tweede is dat er althans voor een deel van de piw-ers sprake is van een mechanisme dat men zou kunnen noemen 'de paradox van de tegenstrijdige verwachtingen'. Dit werkt ongeveer als volgt: piw-ers verwachten van de directie dat deze precies weet wat er in de inrichting omgaat. Zij kan en moet dan ook duidelijke opdrachten geven, waardoor de piw-er weet waar hij aan toe is. De andere kant van het verhaal is echter — en daar zit ook de paradox — dat in deze situatie de piw-er er goed aan doet de directie zo min mogelijk informatie te verschaffen, want 'alles wat je zegt, wordt tegen je gebruikt'. Het gevolg is duidelijk: de directie blijft onwetend ten aanzien van veel zaken, en piw-ers vragen zich af waarom de directie niets doet aan de dingen die zij als knelpunten zien, dan wel vinden dat de directie een eenzijdig beeld heeft.

Met deze nuanceringen in het achterhoofd is het toch mogelijk enkele conclusies te trekken over de organisatie en de positie van de piw-er daarin (in hoofdstuk 7 zal dat ook gebeuren, maar dan in een terugblik op de drie in paragraaf 1.2 onderscheiden probleemvelden). Een goed uitgangspunt daarvoor vormt de paragraaf over de organisatiecultuur - niet omdat op basis

daarvan één inrichting als de best of slechtst functionerende kan worden aangewezen (dat hangt ook van persoonlijke voorkeuren voor een bepaalde werksituatie af), maar omdat daarin duidelijk wordt dat zaken als communicatie, besluitvorming, positie van de professionele staf en stijl van leiderschap de werksituatie in sterke mate bepalen.

Wat de communicatie betreft, is vastgesteld dat deze niet optimaal verloopt; niet tussen de piw-ers onderling (maar dat kwam in hoofdstuk 4 al aan de orde), maar ook niet verticaal (tussen piw-ers en directie) en horizontaal (tussen de dienstvakken).

Een belangrijk probleem in de horizontale communicatie is het optreden van vertekeningen. De indruk lijkt gewettigd dat de ernst daarvan in alle drie de inrichtingen wordt onderschat. Over het algemeen erkent men wel dat er sprake is van interpretatieproblemen, maar in de praktijk van alledag gaat vrijwel iedereen ervan uit dat wat hij zegt, ook bij de ander aankomt. Of dit probleem geheel oplosbaar is, is zeer de vraag. Zeker is dat het voor een deel een overblijfsel is van de oude hiërarchische organisatiestructuur; veel van deze overblijfselen leiden echter een uiterst taai leven. Het zou dan ook een illusie zijn te veronderstellen dat met het invoeren van een nieuwe organisatiestructuur, zelfs wanneer daarin de formele communicatielijnen korter zijn dan in de 'linking pin'-structuur, de communicatieproblemen verdwijnen. Zeker de directies zouden zich hiervan bewust moeten zijn, evenals van het feit dat 'Mijn deur staat open' nog niet betekent dat er iemand binnenloopt.

De horizontale communicatie verloopt weer om andere redenen minder optimaal. De meeste dienstvakken hebben hun eigen werkoverleg, zij het dat dit in sommige gevallen wat informeler en/of minder regelmatig plaatsvindt dan binnen het dienstvak bewaking. Volgens het 'linking pin'-model vindt de communicatie tussen de dienstvakken plaats doordat de leidinggevenden uit elk dienstvak ook weer werkoverleg hebben; in de praktijk gebeurt dit over het algemeen pas op het hoogste niveau, waardoor de onderwerpen en de wijze waarop ze besproken worden, een hoger abstractieniveau hebben. Praktische — en actuele — informatie van en naar andere dienstvakken kan daardoor slechts moeilijk via de kanalen van het regelmatige formele overleg verspreid worden. Eén van de manieren waarop wel getracht wordt dit probleem op te lossen, is dat af en toe gasten op het werkoverleg van anderen aanwezig zijn (bv. een medewerker van de bejegening of de psycholoog bij een teamoverleg). Hieraan kleeft echter hetzelfde bezwaar als aan de aanwezigheid van de directie bij het werkoverleg; voor de vertegenwoordigers van de andere dienstvakken komt daar nog bij dat ze, om alle piw-ers te spreken, een groot aantal vergaderingen moeten bijwonen.

Nauw verweven met de communicatie is de besluitvorming. Met betrekking tot de piw-ers is hiervoor al opgemerkt dat het daarbij vooral gaat om hun autonomie op de werkplek, en dus uiteindelijk om het functioneren van het werkoverleg. Ten aanzien van de inrichting als geheel moet opgemerkt worden dat het belang en de ideale inrichting van het besluitvormingsproces sterk afhangen van de mate waarin de bij het werken in teams behorende differentiatie gerealiseerd wordt. Gebeurt dat in voldoende mate, dan zal de taak van de leidinggevenden vooral zijn het scheppen van voorwaarden waarbinnen de uitvoerenden hun werk moeten doen. Dit impliceert een directer communicatie en gelijkwaardiger positie. Daarnaast zullen vertegenwoordigers uit

alle dienstvakken geregeld moeten overleggen over de gedetineerden voor wie zij verantwoordelijk zijn; frequent overleg tussen de onderscheiden afdelingen is echter minder belangrijk. Wel zal op een vrij hoog niveau in de organisatie besluitvorming moeten plaatsvinden over het beleid voor de inrichting als totaliteit. De uitkomsten hiervan zullen overgedragen moeten worden aan alle medewerkers - het inrichtingsbeleid vormt immers een van de randvoorwaarden waarbinnen het regiem van elke afdeling dient te passen.

Wat de hulpverleners betreft, hun relatief autonome positie geeft hen de mogelijkheid om voor hun opstelling ten aanzien van de organisatie uit twee extremen te kiezen. Hun eerste mogelijkheid - en uit het voorgaande blijkt dat althans sommige hulpverleners hiervoor kiezen - is zich daadwerkelijk vrij afstandelijk op te stellen en zich slechts te richten op hun hulpverlenersdoelen. Ze geven vanuit hun ivoren toren weinig informatie en hebben een duidelijke taakafbakening. Ze zijn nauwelijks afhankelijk van anderen, en anderen zullen er dan waarschijnlijk voor kiezen zo snel mogelijk onafhankelijk van hen te worden. Als de organisatorische procedures goed geregeld zijn, hoeft dit geen grote problemen te geven, ook al zal het niet optimaal zijn. Er zal wel sprake zijn van de vorming van eilanden en de nodige vooroordelen ten aanzien van elkaar zullen blijven bestaan, maar het functioneren van de organisatie hoeft er niet direct door belemmerd te worden. Een nadeel is echter dat de hulpverleners een wat marginale positie krijgen. Dit wordt een echt groot probleem als er onduidelijkheden over de taakafbakening respectievelijk verschillende verwachtingen ten aanzien van de taken zijn en als de organisatorische procedures zo zijn dat de hulpverleners wel afhankelijk zijn van anderen of andersom. In dat geval zullen er conflicten ontstaan, waarvan zowel de organisatie als de gedetineerden de dupe worden.

De tweede mogelijkheid is die waar de hulpverleners voor een meer organisatiegerichte opstelling kiezen. Ook deze zijn we in alle inrichtingen in meer of mindere mate tegengekomen. Deze opstelling hoeft zeker geen negatieve gevolgen voor de hulpverlening te hebben, en kan zelfs positief uitwerken. Het is in dit geval vooral van belang om de gedetineerden duidelijk te maken waar de grenzen liggen, en ook dat kan voldoende duidelijkheid scheppen om toch een vertrouwensbasis te kweken. De piw-ers zullen in dit geval meer het gevoel hebben dat de hulpverleners hen in hun werk steunen, en ze zullen als het nodig is makkelijker de hulp van de hulpverleners inroepen - iets wat ook voor de gedetineerden als een positief effect gezien kan worden.

In het kader van de ontwikkelingen van de beleidsplannen was zichtbaar dat de inrichtingen ernaar streefden om de hulpverlening meer te integreren. In plaats van met functiegroepen te werken, zoals tot dan toe was gebeurd, werd gekozen voor een structuur waarin afdelingen de organisatie-eenheden zouden zijn. Een consequentie daarvan is dat de verschillende doelstellingen niet meer, zoals tot dan toe het geval was, langs elkaar heen werkend zouden kunnen worden waargemaakt, maar dat ze op de werkvloer in concreto gerealiseerd moeten worden. Ook hieraan is een argument te ontleen om de piwer een grotere mate van zelfstandigheid te geven: wil hij/zij in de noodzakelijke intensieve samenwerking met de hulpverleners een zinvolle inbreng kunnen hebben, dan moet hij een gelijkwaardige positie bekleden.

Het laatste thema dat in deze paragraaf behandeld moet worden, is de stijl van leiding geven. Daarbij gaat het dan niet om de directe leiding die de piwers van het kader ontvangen (of zouden moeten ontvangen), maar om de leiding die de directie aan de inrichting geeft. Hoewel men zou kunnen zeggen dat de directie organisatorisch toch redelijk ver van de piwers verwijderd was (in de huidige organisatiestructuur is de afstand zelfs nog groter geworden) en dat dat ook toe te juichen is vanuit de wens de piwer meer autonomie te geven, gaat het hier toch om een relevante factor. Dat blijkt al uit de in paragraaf 5.1.6 besproken manier waarop piwers tegen de directie aankeken; de stijl van leiding geven komt ook in de moderne managementopvattingen als een belangrijke determinant van het functioneren van de organisatie naar voren.

Wanneer we nog eens terugkijken naar de problemen die men met de directie heeft, dan is ook vrij eenvoudig in te zien waarom de stijl van leiding geven zo belangrijk is: van de leiding van een inrichting (en dan in het bijzonder de directeur) wordt verwacht dat deze richting geeft aan het handelen van de afzonderlijke personeelsleden, en dat ze het personeel — haast onvoorwaardelijk — steunt wanneer er conflicten ontstaan met de gedetineerden of de buitenwereld. Met recht kon een van de geïnterviewde directieleden dan ook zeggen dat 'alle ogen zijn gericht op Kwatta'; als piwers vinden dat hun collega's niet goed functioneren, komt dat omdat de directie er niet voor zorgt dat iedereen op één lijn zit; als een gedetineerde zich voortdurend lastig gedraagt, zou de directie er eigenlijk voor moeten zorgen dat hij overgeplaatst wordt. Tegelijkertijd echter stelt het grootste deel van de piwers het niet op prijs om door de directeur op het matje geroepen te worden als ze iets verkeerd gedaan hebben, en proberen ze ook liever zo lang mogelijk de indruk te wekken dat alles op rolletjes loopt, al zijn er nog zulke lastige gedetineerden binnen.

Het is, dit overziend, duidelijk dat het leiding geven aan een penitentiaire inrichting geen eenvoudige opgave is, en het zou dan ook uiterst aanmatigend zijn hier vergaande aanbevelingen te doen ten aanzien van de wijze waarop directies hun werk zouden moeten verrichten. Toch is het wel mogelijk om, uitgaande van wat de organisatiesociologie, -psychologie en -kunde over dit onderwerp te zeggen hebben, een aantal mogelijke stijlen van leiderschap te plaatsen tegen de achtergrond van wat hier verder gezegd is over de organisatie en het werk van de piwer. Daarbij blijft dan gelden dat daarmee geen panacee gegeven kan worden voor het leiderschapsprobleem: hoe leiding gegeven wordt (of kan worden), is immers niet in de eerste plaats afhankelijk van de organisatiestructuur of het primaire proces in de organisatie, maar van de persoon van de leider, de medewerkers en de situatie (cf. Schieman, 1980, p. 244; ook de volgende uitwerking is gebaseerd op Schieman).

Bij het leiding geven gaat het om twee zaken: er moet een bepaald *doel* bereikt worden, en dat betekent dat de medewerkers *in samenwerking* bepaalde taken moeten verrichten. Een logisch gevolg hiervan is dat leiderschapstijlen gekarakteriseerd kunnen worden door de mate waarin ze op een van deze twee aspecten de nadruk leggen. Worden deze aspecten gezien als de uitersten op één dimensie, dan kunnen er twee extreme stijlen onderscheiden

worden: aan de ene kant het autoritair of dictatoriaal⁵⁹ leiderschap, dat overwegend aandacht heeft voor de taakvervulling, en aan de andere het laissez-faire leiderschap dat alleen aandacht heeft voor de menselijke relaties. Hier-tussen liggen dan weer stijlen die een mengvorm zijn: het welwillend autocratisch leiderschap (met op z'n minst de bereidheid om het personeel aan te horen), consultatief leiderschap (met de bereidheid om beslissingen door het personeel te laten beïnvloeden) en democratisch leiderschap (waarin leiding en personeel binnen algemeen gestelde grenzen samen beslissen). Het is echter ook mogelijk – en waarschijnlijk ook juister – om de aandacht voor taken en die voor persoonlijke verhoudingen als twee onafhankelijke dimensies te zien. Het is dan bijvoorbeeld mogelijk om een leiderschapsstijl te onderscheiden waarin er noch voor taken, noch voor mensen veel aandacht is, of één waarin voor beide veel aandacht is.

Op zichzelf geeft deze tweedimensionele benadering nog geen antwoord op de vraag welke stijl van leiding geven de beste is – dat hangt immers ook van de medewerkers en de situatie af. Wat de eersten betreft is vooral van belang hun vermogen om zelfstandig te werken, en dan gaat het zowel om de technische kant (het verrichten van taken) als om de relationele kant (het onderhouden van zinvolle interacties met anderen). Vaak zal het erop neerkomen dat nieuwe medewerkers eerst moeten leren welke taken verricht moeten worden en op welke wijze dat moet gebeuren; hierbij hoort een zeer taakgericht, autoritair leiderschap. Naarmate de nieuwe medewerker beter in staat is zijn taken zelfstandig en volledig te vervullen, zal de wederzijdse afhankelijkheid tussen hem en de omgeving toenemen; er zal dan behoefte ontstaan aan begeleiding op het relationele terrein, en dus aan human relations management. Tenslotte, wanneer de medewerker geheel is ingewerkt, zal hij noch wat de taken noch wat de relaties betreft veel begeleiding behoeven. Belangstelling van de directeur blijft dan overigens nog wel gewenst, maar dan meer gericht op de persoon dan op zijn functioneren in het bedrijf.

We kunnen dus constateren dat bij verschillende typen medewerkers andere stijlen van leiding geven horen. Dit verklaart dan ook de bevinding dat oudere piw-ers zich meer gesteund voelen door, en ook meer waardering hebben voor, de directie. Toch valt op dat klachten over de wijze waarop de directie leiding geeft, vrij universeel zijn - bij de ouderen lijken ze alleen wat te worden gematigd door begrip. Het lijkt er dan ook op dat de laatste determinant van het succes van een leiderschapsstijl, de situatie, in het geval van de piw-er een overheersende rol speelt - en eigenlijk is dat ook logisch. Kijken we namelijk nog eens terug naar wat in de voorgaande paragrafen is gezegd over het werk van de piw-er, dan is vooral van belang dat het daarbij gaat om relationele arbeid, waarin dan ook nog eens positieve feedback ontbreekt. De consequentie daarvan is dat de leiding van een inrichting ook ten aanzien van de meest ervaren, 'volwassen', piw-ers niet kan volstaan met een 'laissez-faire'-leiderschapsstijl (zelfs niet als er voldoende belangstelling voor de persoon is), maar ook aandacht moet hebben voor hun taakuitoefening en de manier waarop ze relaties onderhouden met anderen in de inrichting. Im-

⁵⁹ Deze terminologie kan licht verwarring wekken: met autoritair wordt hier niet bedoeld de manier waarop de interacties plaatsvinden (schreeuwen, vernederen), maar de inhoud van de relatie (de leidinggevende bemoeit zich zeer detaillistisch met de taakuitvoering).

mers, hoezeer piw-ers er ook van overtuigd kunnen zijn dat zij een goede piw-er zijn, het is in uiterste instantie alleen de directie die kan zeggen of ze het goed doen. Daarbij gaat het uiteraard niet om ongemotiveerde op-deborst-klopperij ('we doen het goed als inrichting'), maar om heel concreet en direct aangeven wat goed ging (en waarom, en hoe dat in het grotere geheel van het inrichtingsbeleid past) en wat slecht (en waarom, en wat er dan anders zou kunnen). Daarbij moet de leiding zich dan ook weer niet laten verleiden tot een te directe bemoeienis met de taakvervulling; ze moet vooral ondersteunen wat vanzelf goed gaat en door het wijzen op alternatieven proberen te voorkomen dat fouten herhaald worden. In feite komt het erop neer dat de directie toch vooral de nadruk moet leggen op de relaties, door het bevorderen van een cultuur waarin het werken in teams ook echt teamwerk wordt, en waarin piw-ers elkaar kunnen en durven aanspreken op hun manier van werken. Dat kan dan gebeuren door daarin zelf voorbeelden te geven, door zelf piw-ers aan te spreken — op een manier die de aangesprokene in zijn of haar waarde laat — en door zelf aanspreekbaar te zijn.

6 De persoon van de piw-er

In dit hoofdstuk komen degenen aan de orde om wie het in dit onderzoek uiteindelijk gaat: de piw-ers. In de eerste plaats gebeurt dat via een beschrijving van de populatie. Vervolgens worden de attitudes van de piw-ers besproken: ten aanzien van henzelf, hun collega's, de gedetineerden, hun functie, enz. Hierna wordt ingegaan op de gevolgen die het werk heeft voor de persoon; daarbij komt onder andere de relatie met de privé-omgeving aan de orde. Als laatste onderdeel wordt het ziekteverzuim behandeld, en de mogelijkheid om frequentie en/of duur daarvan te verklaren uit de problemen die in de voorgaande hoofdstukken naar voren kwamen, respectievelijk uit de hier behandelde persoons- en persoonlijkheidskenmerken.

6.1 De populatie

In deze paragraaf zullen allereerst enkele demografische kenmerken behandeld worden, vervolgens enkele andere relevante aspecten: de achtergrond van de piw-ers, het beeld dat zij van de inrichting en hun werk hadden op het moment dat ze in dienst traden en de confrontatie daarvan met de werkelijkheid, en tenslotte de werving, selectie en opleiding.

6.1.1 *Persoonskenmerken*

Een van de eerste zaken die opvalt, is dat de leeftjidsverdeling van de piw-ers vrij scheef is. Ten tijde van het onderzoek waren er 212 piw-ers in dienst bij de in het onderzoek betrokken inrichtingen. Van hen waren er 75 (35%) jonger dan 31 jaar (en ouder dan 24 jaar, de minimumleeftijd); 28 (13%) waren er ouder dan 50 jaar (en jonger dan 61 jaar, de leeftijd waarop functioneel leeftjidsontslag, FLO, wordt toegekend).

De verdeling over de onderscheiden dienstjaarcategorieën loopt hiermee niet helemaal parallel. Weliswaar waren van de 40 piw-ers (19%) die minder dan twee jaar in dienst waren, er 24 jonger dan 30 jaar, maar er waren er ook zeven tussen de 40 en 50 jaar. Hieruit blijkt al dat sommigen nog op gevorderde leeftijd in dienst treden (de maximale leeftijd is 48). De grootste groep (76) is echter tussen de twee en de zeven jaar in dienst, en de categorieën van zeven t/m twaalf respectievelijk meer dan twaalf dienstjaren zijn ook vrij groot (50 resp. 46, dus elk ruim 20%).

Sinds een aantal jaren zijn in de drie in het onderzoek betrokken inrichtingen ook vrouwen als piw-er werkzaam. Ten tijde van het onderzoek waren dit er acht in ALS, zes in DAN en vijf in DUS. Het merendeel van hen was jonger dan 30 jaar; geen was ouder dan 50 jaar. De meesten waren korter dan twee jaar in dienst, geen langer dan zeven.

De 82 terugontvangen vragenlijsten geven op een aantal punten nog wat meer informatie over de persoon van de piw-er. Zo bleek 74% van de respondenten een geloofsovertuiging te hebben (16% hervormd of gereformeerd, 51% katholiek, 7% anders). Een meerderheid was lid van een vakbond (50, d.i. 61%), zeven respondenten waren daarin actief. Van alle respondenten waren er 76 (94%) kostwinner (een enkeling gaf op tweeverdiener te zijn), tegen acht van de tien vrouwen die de vragenlijst invulden. Het merendeel van de respondenten (78, d.i. 96%) woonde in de omgeving van de inrichting, althans op niet meer dan een half uur reisafstand. Een aantal (25; 30%) was verhuisd in verband met deze baan. Slechts een enkeling (5%) rekende zichzelf tot een etnische minderheid.

6.1.2 Arbeidsverleden

Uit de antwoorden op de vragenlijst valt af te leiden dat 18 van de 82 respondenten eerder een technisch beroep (inclusief technisch tekenaar) hadden en dat er 10 werkzaam waren in de bouw (inclusief timmerman en schilder). Vijf respondenten hadden een zelfstandig beroep gehad: vier een leidinggevend. Buiten de zeven al genoemde respondenten die (vrijwel) direct uit dienst kwamen, hadden er zes een geüniformeerd beroep gehad, en kwamen er vier uit de verplegende/verzorgende sector.

Karakteristiek voor degenen die al op jeugdige leeftijd in dienst traden, is dat zij ofwel als kort-verband vrijwilliger wat langer in het leger bleven, ofwel rond hun 21ste in dienst traden bij het korps gestichtswacht (gewa).⁶⁰ Een kleinere subcategorie werkte na het vervullen van de dienstplicht enkele jaren in een ander (vaak geüniformeerd) beroep. Dat geldt ook voor de meeste vrouwen, zij het dat die vaak werkzaam waren in de verpleging of verzorging. Voor degenen die pas op latere leeftijd in dienst kwamen, was dit vaak min of meer uit nood geboren; het bedrijf waar ze werkten, ging failliet, hun baan beviel ze niet meer of ze hadden een eigen bedrijf dat niet meer voldoende rendabel was.

Hoewel slechts voor een enkeling de keuze voor het gevangeniswezen een duidelijk positieve was, valt het op hoevelen werk zochten (en soms zelfs enige tijd verrichtten) in andere geüniformeerde beroepen.

6.1.3 Verwachtingen

Slechts een enkeling had, bij het nemen van het besluit om bij het gevangeniswezen te gaan werken, een duidelijke voorstelling van wat het werk zou inhouden. Dat betekent overigens niet dat men in het geheel geen verwachtingen

⁶⁰ Het korps gestichtswacht was tot 1 februari 1984 belast met beveiligende taken in en rond de inrichtingen van het gevangeniswezen (buitenbewaking en portiersdiensten). In het kader van de heroverwegingen werd het in de meeste inrichtingen geïntegreerd in de 'binnendienst'; slechts in een paar grote complexen is er nog sprake van een speciale beveiligings-eenheid, die ook (landelijk) assistentie verleent in geval van grootscheepse ordeverstoringen (ME-pelotons). Zie ook Verhagen (1984a).

gen had, bijvoorbeeld over de gedetineerden. In de verwachtingen is een aantal hoofdlijnen te onderkennen.

In de eerste plaats hadden vrij veel geïnterviewden zich wel een beeld gevormd van de gedetineerden. Dit kwam er over het algemeen op neer dat men verwachtte geconfronteerd te worden met 'zware criminelen': gevaarlijke, agressieve, eventueel zelfs slechte, maar in elk geval moeilijke mensen.

In de tweede plaats hadden velen verwachtingen ten aanzien van de collega's, ofwel in de zin dat men 'collegialiteit' (steun) verwachtte (dit geldt vooral degenen met een gewa-verleden, die vaak aangaven hoeveel groter de collegialiteit in dat korps was), ofwel in de zin dat men wel verwachtte het in het begin moeilijk te zullen krijgen (dit geldt vrijwel exclusief voor een deel van de vrouwen, die zich er bewust van waren dat ze als één der eersten een typische mannenmaatschappij binnenstapten).

Een volgende categorie verwachtingen is die ten aanzien van de inhoud van het werk. Hier zien we grote verschillen tussen degenen die eind zeventiger/begin tachtiger jaren in dienst kwamen en degenen die al veel eerder of veel recenter in dienst kwamen. De eerstgenoemden hadden — onder andere op basis van de voorlichting en later de opleiding — als beeld van het werk dat daarin de omgang met de gedetineerden, de bejegening, centraal zou staan. Degenen die al beduidend langer geleden dan wel veel recenter in dienst waren getreden, hadden veel minder hooggespannen verwachtingen; voorzover ze al enig idee hadden van wat het werk zou inhouden, kwam dat meer neer op beveiliging en verzorging. Dat laatste geldt zeker voor een aantal personeelsleden dat recent in dienst trad, en dat zei bewust gekozen te hebben voor (weer) een werkkring in de verzorgende sector.

Verwachtingen waren er ook ten aanzien van salaris en carrièremogelijkheden. Degenen die vóór 1980 in dienst kwamen, zagen het perspectief dat ze na een (groot) aantal jaren nog wel eens hoofdbewaarder zouden kunnen worden; degenen die recenter in dienst kwamen, zagen als perspectief veel meer dat er géén carrière zou zijn.

Een laatste punt ten aanzien waarvan sommigen zeiden verwachtingen gehad te hebben, is de dagelijkse gang van zaken in de inrichting; die had men zich wat geregelder, minder chaotisch, gedacht dan hij in werkelijkheid bleek te zijn.

Sommige respondenten zagen hun verwachtingen al direct de eerste dag sneuvelen, bij anderen gingen er jaren overheen, maar de meesten gaven toch wel aan dat ze, voorzover aanwezig, uiteindelijk niet of maar zeer ten dele waren uitgekomen. De grootste verschillen tussen verwachting en realiteit zijn te vinden bij degenen die een duidelijk carrièreperspectief verwachtten en bij degenen die dachten dat de bejegening centraal zou staan in hun werk.

6.1.4 Werving, selectie en opleiding

De werving van piw-ers vond (en vindt) in grote lijnen op twee wijzen plaats: via advertenties en via persoonlijke contacten van het zittende personeel.

Wat er na de eerste wervingsactiviteit gebeurt, is in de loop der tijd regelmatig veranderd. Ten tijde van het onderzoek was het in elk geval zo dat wie reageerde op een wervingsadvertentie, werd uitgenodigd voor een informatiebijeenkomst. Tijdens deze bijeenkomst werd een informatiepakket uitgereikt

en dienden serieuze belangstellenden deel te nemen aan de voorselectie, waarin twee intelligentietests en een persoonlijkheidstest werden afgenomen. Wie op basis hiervan niet werd afgewezen, werd opgeroepen voor het psychologisch onderzoek bij het Centraal Wervings- en Opleidingsinstituut (CWOI).

Degenen voor wie het psychologisch onderzoek niet leidde tot een negatief advies (dus ook degenen met een twijfelachtig advies), werden opgeroepen voor het gesprek met de selectiecommissie. Omdat de functie-eisen uniform waren, kon deze commissie — waarin naast de selecteur van het CWOI bij toerbeurt enkele (adjunct-)directeuren zitting hadden — zijn werk doen voor alle inrichtingen van het gevangeniswezen.

De belangrijkste criteria waarop de kandidaten werden en worden getest en geselecteerd, zijn: werk- en denkniveau, sociale vaardigheid, lichamelijke en emotionele stabiliteit, inzicht/overzicht, flexibiliteit/rigiditeit en werkhouding. Daarnaast zijn er nog twee voorwaarden waaraan de sollicitant moet voldoen: hij of zij moet ten minste 24 jaar oud zijn (en jonger dan 48) en ten minste een mavo-opleiding of een gelijkwaardig denkniveau hebben. Uit de antwoorden op de vragenlijsten blijkt overigens dat zes respondenten (7%) alleen (voortgezet) lager onderwijs hadden genoten, 59 (72%) mavo of gelijkwaardig (lbo) en 17 (21%) een hogere opleiding. Enkelen (10%) hadden een mbo-opleiding inrichtingswerk voltooid, twee een hbo-opleiding.

Wanneer een sollicitant door de selectie komt, krijgt hij of zij een tijdelijke aanstelling bij de penitentiaire inrichting waar hij geacht wordt in dienst te treden, en begint de interne basisopleiding van het gevangeniswezen. Ook op dit terrein is er in de loop van de jaren veel veranderd, zelfs in die zin dat er in de jaren vijftig (toen de oudste in dit onderzoek betrokken piw-ers als bevaarder in dienst kwamen) eigenlijk geen sprake was van een opleiding.

Voor degenen die na 1 januari 1984 in dienst kwamen, bestond de opleiding uit de basisopleiding en de voortgezette opleiding I en II. Het eerste jaar van de basisopleiding omvatte drie blokken (in totaal 13 weken) cursussen bij het CWOI of het Instituut Basis Beroepsopleiding (IBBO), afgewisseld met twee leerstages van vier weken elk in de inrichting, onder begeleiding van een mentor (over het algemeen een piw-er met een vrij lange diensttijd).

Na het laatste cursusblok volgden zes tot acht maanden praktijkstage. Aan het eind hiervan (in elk geval vóór het einde van de tijdelijke aanstelling) volgde een beoordelingsprocedure, die al dan niet leidde tot een vaste aanstelling (in schaal 4). In het derde en vierde dienstjaar volgde de vervolgoopleiding I, met een duur van in totaal twaalf weken. Het gevolgd hebben van deze opleiding gold als voorwaarde voor promotie naar schaal 5. In het vijfde en zesde dienstjaar bestond dan de gelegenheid de vervolgoopleiding II (in totaal tien weken) te volgen; te zamen met een voldoende aantal dienstjaren gold het gevolgd hebben hiervan als criterium voor promotie naar schaal 6.

Tijdens de cursussen van de basisopleiding werd aandacht besteed aan fysieke (sport, zelfverdediging) en sociale vaardigheden, organisatie van de inrichting, de gedetineerde en zijn omgeving en beveiliging. De vervolgoopleiding I was gewijd aan activiteitenbegeleiding (sport, handvaardigheid), de vervolgoopleiding II aan op de organisatie gerichte kennis en vaardigheden.

Een aantal piw-ers koos ervoor om naast, of in plaats van, de door het CWOI aangeboden vervolgoopleiding gebruik te maken van de Studiefaciliteitenregeling Rijkspersoneel teneinde een mbo-opleiding inrichtingswerk te vol-

gen. De mogelijkheid hiertoe was echter zeer beperkt: de krappe formatie stond niet toe dat velen tegelijkertijd in diensttijd een cursus volgden.

Tijdens de observatieperiode bereikten de eerste berichten over een voorgenomen (gedeeltelijke) privatisering van de opleidingen de inrichtingen. Overwogen werd de taak van CWOI en IBBO te beperken tot de basisopleiding en de vervolopleidingen geheel te vervangen door mbo-iw (verplicht). Dit zou dan het traject moeten worden voor allen die nieuw in dienst kwamen, terwijl er voor het zittende personeel de mogelijkheid zou moeten komen om op vrijwillige basis mbo-iw te volgen. Veel oudgedienden, en vooral degenen die reeds mbo-iw wilden volgen, maar daar door de beperkte mogelijkheden van de studiefaciliteitenregeling nog niet aan toe waren gekomen, zagen hierin een ernstige bedreiging van hun promotiekansen.

6.2 Zelfbeeld en attitudes

In de vragenlijsten is een groot aantal vragen opgenomen waarmee getracht werd inzicht te krijgen in hoe de respondenten zichzelf, de gedetineerden, hun collega-piw-ers en hun werk zagen. In de komende paragrafen komen de antwoorden ter sprake.

6.2.1 Zelfbeeld

In de vragenlijst kwamen twee persoonlijkheidsmaten voor: betrokkenheid bij het werk en rigiditeit. De gemiddelde score op 'betrokkenheid bij het werk' was 3,12, hetgeen indiceert dat piw-ers zichzelf gemiddeld iets meer wel dan niet bij het werk betrokken voelen. De verschillen tussen de inrichtingen zijn miniem, en in elk geval niet significant. Dat geldt wel voor het verband met de leeftijd: de oudste categorie scoort met een gemiddelde van 3,52 significant (***) hoger dan de jongste met 2,91.

Het tweede gemeten persoonlijkheidskenmerk was rigiditeit: het strak (willen) vasthouden aan een dagindeling of aan een standpunt, en graag voor alles een vaste plek willen hebben. De gemiddelde score op de dogmatieschaal was 2,64 (wat duidt op enig dogmatisme; een lage score op de schaal komt overeen met een hoge mate van dogmatisme), die op de ordeningschaal 3,17 (iets minder dan de middenpositie). Ook hier is enig verband met de leeftijd en de diensttijd: de ouderen en degenen die langer in dienst zijn, vertonen minder dogmatisme, en de ouderen zijn ook significant (**) minder gericht op ordening. De vrouwelijke respondenten zijn significant (**) dogmatischer dan de mannen.

Naast deze persoonlijkheidskenmerken werd het zelfbeeld gemeten met behulp van een semantische differentiaal. Hiertoe werd een twintigtal paren van eigenschappen (kwalificaties) voorgelegd waarmee mensen beschreven kunnen worden (bijvoorbeeld: schoon - vies, sterk - zwak). Aan de respondenten werd gevraagd om op een vijfpuntsschaal aan te geven waar zij zichzelf op elk van deze paren plaatsten. Uit deze scores konden uiteindelijk vier schalen worden gedestilleerd, die benoemd werden als: waarde als mens, hartelijkheid, collegialiteit, functioneren als piw-er. In tabel 12 zijn per schaal de Cronbachs alpha en de gemiddelde score vermeld.

Tabel 12: De gemiddelde score en Cronbachs alpha voor de uit de semantische differentiaal gedestilleerde schalen met betrekking tot het zelfbeeld

schaal	α	score	sd	ALS	DAN	DUS
waarde als mens	0,78	4,01	0,55	4,16	4,03	3,86
hartelijkheid	0,80	3,64	0,59	3,84	3,54	3,53
collegialiteit	0,72	3,61	0,59	3,71	3,57	3,55
functioneren als piw-er	0,71	3,79	0,51	3,94	3,81	3,66

Bij beschouwing van deze en de volgende tabellen dient bedacht te worden dat scores kunnen liggen tussen 1,00 en 5,00. Een lage score (<3,00) betekent dat men zichzelf slechts in beperkte mate de eigenschap toeschrijft die de schaal zijn naam geeft; een hoge dat men zichzelf deze eigenschap wel toeschrijft. Over het geheel genomen hebben de respondenten dus een redelijk, doch niet overdreven, positief beeld van zichzelf. Wat dit betreft, zijn er nauwelijks verschillen tussen de leeftijdscategorieën of de sekse: alleen op het punt van hartelijkheid geven de vrouwen zichzelf een significant (**) hogere score dan de mannen. Ook met de diensttijd is vrijwel geen verband; weliswaar achten degenen die langer in dienst zijn, zich wat collegialer, maar de pearson r is niet significant. De mate waarin men zichzelf als hartelijk beschouwt, blijkt negatief samen te hangen met het opleidingsniveau.

6.2.2 Attitude tegenover gedetineerden

De attitude tegenover de gedetineerden werd gemeten met dezelfde semantische differentiaal als waarmee het zelfbeeld gemeten werd. Dat wil echter niet zeggen dat uit de analyse ook dezelfde dimensies naar voren kwamen (of zouden moeten komen) of dat aan een bepaald item in samenhang met andere items dezelfde betekenis zou moeten worden toegekend als bij de semantische differentiaal ten aanzien van het zelfbeeld (cf. Nunnally, 1978, pp. 611-613). Uit de scores konden vijf schalen worden gedestilleerd, die benoemd werden als: gelijkmatigheid, waarde als mens, betrouwbaarheid, machismo en warmte. In tabel 13 zijn voor elk van de schalen de gemiddelde scores vermeld.

Op zich laat de tabel weinig opmerkelijks zien: weliswaar acht men als 'goed' te waarderen eigenschappen gemiddeld iets minder aanwezig, en het waarschijnlijk als minder aangenaam te waarderen machismo iets meer, maar de afwijkingen van het gemiddelde zijn niet erg groot. Dat laatste geldt ook voor de verschillen tussen de inrichtingen.

Tabel 13: De gemiddelde score en Cronbachs alpha voor de uit de semantische differentiaal gedestilleerde schalen met betrekking tot de attitude ten aanzien van gedetineerden

schaal	α	score	sd	ALS	DAN	DUS
gelijkmatigheid	0,76	2,58	0,58	2,65	2,36	2,64
waarde als mens	0,74	2,57	0,61	2,41	2,69	2,68
betrouwbaarheid	0,71	2,25	0,57	2,30	2,10	2,29
machismo	0,66	3,08	0,61	2,98	3,33	3,02
warmte	0,69	2,79	0,46	2,96	2,70	2,71

Tabel 14: Cronbachs alpha en de gemiddelde scores op de beide handelingsschalen

schaal	α	score	sd	ALS	DAN	DUS
gedetineerdengerichtheid	0,82	2,28	0,60	2,16	2,25	2,40
ordegerichtheid	0,61	2,16	0,49	2,26	2,03	2,15

Op de vraag of sommige categorieën gedetineerden afwijken van dit algemene beeld, antwoordde 44% van de respondenten bevestigend. Zij noemden dan (in antwoord op een open vraag) met name verslaafden (14 maal, d.i. 44%), buitenlanders (zesmaal; 19%), ouderen (driemaal; 9%) en psychisch gestoorden (driemaal). Ruim driekwart van de respondenten (76%) meent dat de populatie gedetineerden in de afgelopen paar jaar (d.w.z. vóór 1985) is veranderd; een iets kleinere groep (63%) vindt dat daardoor het werk onprettiger is geworden. Aangenomen mag worden dat daarbij vooral gedoeld wordt op de verslaafden en de buitenlanders; een enkeling zei (in gesprekken tijdens de observaties) ook van mening te zijn dat de populatie 'verhard' was.

Uitsplitsing van de beoordeling van gedetineerden naar enkele persoonskenmerken van de respondenten laat zien dat vrouwen de gedetineerden als gelijkmatiger beschouwen dan mannen (een score van 2,86 tegen 2,54; ***). Tevens blijkt dat het aantal jaren dat men als piw-er resp. in de inrichting werkzaam is, positief samenhangt met de beoordeling van de betrouwbaarheid van de gedetineerden (pearson $r=0,16$; *). Dat geldt ook voor het opleidingsniveau: piw-ers met een mbo- of hbo-opleiding scoren hier 2,87 tegen 2,24 voor piw-ers met alleen lager onderwijs.

In het ook door de Werkgroep beleidsanalyse ziekteverzuim gehanteerde deel van de vragenlijst waren enkele blokjes vragen opgenomen waarmee de gedetineerden- respectievelijk ordegerichtheid gemeten zou kunnen worden, en dan zowel voor wat betreft de houding als voor wat betreft het daadwerkelijk handelen. Hiertoe werd steeds een aantal items voorgelegd in de vorm van uitspraken waarmee men het (op een vijfpuntsschaal) al dan niet eens kon zijn, dan wel waarvan men kon aangeven in hoeverre ze op de respondent van toepassing waren. Deze procedure leverde voor de houding geen voldoende betrouwbare schalen, maar voor het eigen handelen wel. De gemiddelde scores en alpha zijn weergegeven in tabel 14; in deze tabel betekent een lagere score een sterkere gerichtheid.

Uit de tabel komt een iets sterkere orde- dan gedetineerdengerichtheid naar voren (let wel: het gaat hier duidelijk niet om zaken die als tegengesteld gezien mogen worden). De verschillen tussen de inrichtingen zijn weer niet opmerkelijk. Dat geldt wel voor de verschillen tussen mannen en vrouwen en tussen jongeren en ouderen. Vrouwen blijken zichzelf zowel meer ordegericht (een score van 1,93 tegen 2,20; **) als meer gedetineerdengericht (2,13 tegen 2,30) te vinden; ouderen achten zichzelf meer gedetineerdengericht dan jongeren (de score van de oudste categorie bedroeg 2,09 tegen 2,50 voor de jongste; ***). Met de diensttijd is er een zwak, niet significant, verband: degenen met een langere staat van dienst zijn minder ordegericht en meer gedetineerdengericht.

Tabel 15: De gemiddelde score en Cronbachs alpha voor de uit de semantische differentiaal gedestilleerde schalen met betrekking tot de collega's

schaal	α	score	sd	ALS	DAN	DUS
functioneren als piw-er	0,88	2,35	0,60	2,24	2,45	2,38
zelfverzekerdheid	0,75	3,67	0,66	3,74	3,52	3,70
extravertie	0,69	3,91	0,68	4,18	3,57	3,90
collegialiteit	0,80	3,68	0,62	3,79	3,51	3,68

6.2.3 Beeld van collega's

In hoofdstuk 3 kwam enerzijds naar voren dat men zich redelijk goed gesteund voelde door de collega's (een score van 1,73), maar anderzijds dat nogal wat respondenten hun collega's als een belasting zagen. In dit verband is het interessant om te kijken naar de andere vragen waarmee iets met betrekking tot de collega's gemeten is: het algemene beeld dat men heeft van de collega's en de beoordeling van hun gedetineerden- resp. ordegerichtheid.

Voor de meting van het beeld dat de respondenten van hun collega's hadden, werd weer gebruik gemaakt van dezelfde semantische differentiaal als hiervoor besproken. De analyse leverde een iets andere uitkomst op dan bij het zelfbeeld, al waren er wel weer vier schalen die elk een redelijke betrouwbaarheid vertoonden. Ze werden benoemd als: functioneren als piw-er, zelfverzekerdheid, extravertie en collegialiteit. In tabel 15 zijn de gemiddelde score en alpha per schaal weergegeven.

Ook hier geldt dat naarmate de score hoger is de respondenten de betreffende eigenschap meer van toepassing achten. Het meest opmerkelijk is dat men over de collega's als mens en als collega weliswaar een vrij positief beeld heeft, maar dat men het functioneren als piw-er (de vakbekwaamheid) duidelijk minder hoog waardeert dan de eigen.⁶¹ Het verschil is zelfs significant op 1%-niveau. Overigens zijn de vrouwelijke respondenten significant (**) positiever over het functioneren en de zelfverzekerdheid van hun collega's dan de mannelijke, en vinden degenen die langer in dienst zijn, hun collega's extravert (*). Degenen met het hoogste opleidingsniveau vinden hun collega's het minst collegiaal.

Inzicht in de waargenomen orde- en gedetineerdengerichtheid van de collega's kon verkregen worden via herhaling van de in paragraaf 6.2.3 al genoemde vragen, waarbij de respondenten nu echter gevraagd werd aan te geven wat volgens hen de mening van het merendeel van hun collega's was (houding) resp. hoe volgens hen hun collega's met gedetineerden omgingen (handelen). In dit geval leverden drie van de vier theoretisch aanwezige schaaltes een voldoende hoge alpha op; de resultaten zijn weergegeven in tabel 16.

Een lage score (het minimum is 1) betekent weer dat er sprake is van een sterke gerichtheid; het blijkt dus dat men zijn collega's een iets sterkere orde- dan gedetineerdengerichtheid toeschrijft.

⁶¹ Dit is in overeenstemming met eerdere bevindingen (Blokland, 1974, p. 113).

Tabel 16: Cronbachs alpha en de gemiddelde scores op drie schaaltes waarmee de door de respondenten gepercipieerd orde- resp. gedetineerdengerichtheid van hun collega's werd gemeten

schaal	α	score	sd	ALS	DAN	DUS
ordegerichtheid (houding)	0,54	2,21	0,92	2,29	1,98	2,28
ordegerichtheid (handelen)	0,64	2,19	0,57	2,28	2,05	2,21
gedetineerdengerichtheid (handelen)	0,77	2,76	0,62	2,66	2,93	2,74

Wanneer we spreken over het beeld dat piw-ers van hun collega's hebben, mag niet voorbijgegaan worden aan de specifieke problemen van vrouwen. We kunnen hier van twee kanten naar kijken: enerzijds die van de vrouwen zelf, die ervaren dat hun mannelijke collega's niet allemaal staan te juichen bij de komst van vrouwelijke collega's, en anderzijds die van de mannen, die een groot aantal redenen zien waarom het een slechte zaak is dat er nu ook vrouwelijke piw-ers zijn. Vrouwen kunnen volgens hen in zo'n mannenge-meenschap niet overal ingezet worden, ze worden geconfronteerd met zaken waar een nette vrouw verre van blijft, en ze zijn niets waard als het erom spant. Er zijn echter nog meer bezwaren, zoals enkele geïnterviewde vrouwen wisten te vertellen:

'En wat ze eerst ook zeiden, van huwelijken gaan eraan stuk. Nou, dat vind ik zo krom als wat. Buiten heb je dat toch ook, als man ga je toch ook naar plaatsen waar vrouwen zijn? In het hele leven zijn toch vrouwen?' (int. 03)

'En vrouwen worden ook heel erg gezien als emotionele wezens nog steeds. (...) En ja, ook als een vrouw verdriet heeft, dan zal het wel met het werk te maken hebben, dan zal ze het werk wel niet aankunnen. Maar als een man hier een keer staat te huilen, dan is er toch wel iets heel ergs aan de hand thuis. Dan is het toch wel echt serieus. Ja, dat zegt denk ik genoeg.' (int. 06)

'Ja, het zit me wel dwars dat ze altijd zeggen, die vrouwen die hier zitten die zijn altijd ziek. Er zijn ook mannen vaak genoeg ziek, ja toch. Waarom moet het nou weer speciaal weer voor die vrouwen zijn? Dat vind ik wel vervelend.' (int. 26)

Het is natuurlijk niet zo dat alle mannelijke piw-ers bezwaar hebben tegen de komst van vrouwen in hun beroep. Sommigen staan er volstrekt onverschillig tegenover, anderen relativeren de bezwaren of zien zelfs voordelen:

'Maar een vrouw die lost problemen op haar manier toch ook wel weer op. Als er agressie is en het moet geuit worden en je loopt met z'n vieren en d'r loopt één vrouw bij, dan denk ik toch dat drie mannen de meeste agressie krijgen. Aan de andere kant, over de hele lijn genomen is een vrouw ook agressie-afnemend.' (int. 18)

Over het geheel genomen lijken de positieve opvattingen aardig op te wegen tegen de negatieve: de score op een vijfpuntsschaaltje waarmee de mening over vrouwen als piw-er werd gemeten, bedroeg 2,98 (sd=0,15). De vrouwen zelf echter ervaren de opvattingen van hun collega's in doorsnee wel als negatief:

'(...) kijk, problemen heb je in iedere baan. Daaraan ontkom je niet. Maar ik vind, persoonlijk, dat je als vrouw meer problemen hebt met collega's dan met gedetineerden.' (int. 27)

Dat niet alle mannen even afwijzend tegenover hun vrouwelijke collega's staan, zien de vrouwen best, maar daar schieten ze weinig mee op:

'---En komt dat van alle bewaarders?

---Nee hoor. Ik denk dat het echt een handvol is. Maar ik denk dat het, omdat het een mannengemeenschap is en de mannen elkaar niet af willen vallen, dat de rest het vaak niet opneemt, openlijk, voor jou. Wel achteraf komen ze naar je toe, van trek het je niet zo aan en meid laat gaan.' (int. 01)

De meeste vrouwen hebben in de loop van de tijd wel een strategie ontwikkeld voor de omgang met collega's die zich negatief tegenover hen opstellen. Soms echter ontstaat er een zodanig conflict dat er hulp ingeroepen moet worden. Voor een deel kan die gevonden worden bij de andere vrouwen, maar soms ook is men aangewezen op de directie:

'Ik heb het hier helemaal zelf moeten doen en helemaal zelf gedaan. En ik denk niet dat het tegenwerking was van de vrouwen. Ik weet haast zeker, ja, ze wilden het wel, alleen ze durfden het niet. Achteraf heb ik gehoord dat ik de enige vrouw was die het heeft gepresteerd om naar de directie te stappen voor die collega, waar ook mannelijke collega's problemen mee hebben gehad.' (int. 27)

Een specifiek probleem waar de vrouwelijke piw-ers mee te maken hebben, is dat ze niet geaccepteerd worden door gedetineerden die afkomstig zijn uit culturen waar de vrouw een ondergeschikte positie inneemt. Deze problemen lijken echter wat eenvoudiger hanteerbaar:

'Jawel, jawel. Sommigen nemen geen eten van je aan. Nou, goed jongen, dan eet je toch niet? Want mijn collega geeft het niet hoor, want daar zorg ik wel voor natuurlijk. En de tweede keer eten ze het wel van je.'

Al met al lijken de problemen van de vrouwelijke piw-ers, en de wijze waarop hun mannelijke collega's hen bejegenen, sterk overeen te komen met die van vrouwen in een vergelijkbare situatie.⁶² (int. 30)

6.2.4 *Attitude ten aanzien van het beroep*

Hoe piw-ers tegen zichzelf en hun collega's aankijken, is tenslotte nog vast te stellen door ze te vragen naar hun opvattingen over hun beroep. Daarbij gaat het dan niet zozeer om hun waardering van bepaalde aspecten daarvan — zoals de omgang met gedetineerden, die in hoofdstuk 3 aan de orde was —, maar om zaken als de vraag of zij een ander dit werk zouden aanraden, en hoe zij bepaalde kenmerken van hun werk afzetten tegen andere beroepen. Ook hierover is een aantal vragen opgenomen.

⁶² Zie bijvoorbeeld Ott (1985) over de ervaringen van vrouwen bij de politie. Een uitgebreider behandeling van de problemen van vrouwelijke piw-ers is te vinden in: Van Son, 1983; Smoor-Van Son, 1982; De Boer-Wiarda, 1988.

Tabel 17: De vijf uit de taakkenmerken af te leiden kerndimensies; gemiddelde somscore voor het totaal en gemiddelde factorscore per inrichting

kerndimensie	score	sd	ALS	DAN	DUS
verantwoordelijkheid	88,4	18,7	0,14	0,00	-0,13
veeleisendheid	107,9	9,2	-0,33	0,42	-0,08
benodigde contacten	102,8	21,5	-0,07	-0,20	0,26
gebondenheid aan programma	91,9	12,8	-0,59	0,14	0,42
onduidelijkheid	89,2	20,2	0,23	-0,06	-0,15

De waardering van het werk is gemeten met behulp van drie vragen: of men een ander die al werk had, deze baan zou aanraden, of men een werkloze deze baan zou aanraden, en of men meende dat de meeste piw-ers een andere baan zouden nemen als ze de kans kregen. Uit deze vragen werd een schaal-tje geconstrueerd ($\alpha=0,77$), waarop de gemiddelde score 2,88 (sd=1,00) was. Waar een score van 5 tevredenheid zou uitdrukken en een score van 1 ontevreedenheid, is dit wat aan de lage kant. Opmerkelijk is dat de jongste categorie het meest tevreden is over de baan en dat de vrouwelijke respondenten significant (***) tevredener zijn dan de mannelijke. De ontevredenheid neemt ook significant (*) toe met de diensttijd.

Om na te gaan hoe piw-ers tegen hun werk aankijken in vergelijking met andere beroepen, is gebruik gemaakt van een verzameling vragen waarmee wordt gemeten welke *taakkenmerken* een functie heeft. Uit de antwoorden is op te maken dat piw-ers menen dat zij in hun werk veel contacten met anderen kunnen hebben en dat dat ook nodig is voor de uitvoering van hun werk. Aan de andere kant van de schaal zien we dat piw-ers tijdens het werk weinig informatie krijgt over hun prestaties en dat zij weinig autonomie hebben: ze kunnen niet zelf beslissen over de volgorde van hun werkzaamheden, en hun werkplek niet verlaten zonder daarvoor op het matje geroepen te worden.

De vragen waarmee de taakkenmerken gemeten worden, kunnen met behulp van principale componentenanalyse samengevoegd worden tot vijf redelijk interpreteerbare 'kerndimensies'. Deze leveren weliswaar geen erg betrouwbare schaal-tjes op, maar geven toch een samenvatting van hoe piw-ers hun werk zien. In tabel 17 worden ze daarom vermeld, met de gemiddelde somscore. Per dimensie is ook een zgn. factorscore uitgerekend. Dit is een standaardscore (d.w.z. dat het gemiddelde 0 is en de standaardafwijking 1). Deze is gebruikt om het onderscheid tussen de inrichtingen aan te geven.

Alle gemiddelde somscores liggen boven het midden van de schaal: het werk wordt (nogal) veeleisend gevonden, er zijn veel contacten met anderen nodig, men is vrij sterk gebonden aan een programma, heeft een zekere verantwoordelijkheid en hoe het werk gedaan moet worden, is niet echt duidelijk. De verschillen tussen de inrichtingen zijn hier op twee punten opmerkelijk: in ALS acht men zich duidelijk veel minder gebonden aan een vast programma dan in DUS, en in ALS vindt men het werk minder veeleisend dan in DAN.

6.2.5 Attitude tegenover het regiem/beleid

Een laatste onderwerp ten aanzien waarvan met behulp van de vragenlijst de attitude van de respondenten is gemeten, is het in de inrichting geldende beleid en het actueel geldende regiem. De analyse leverde drie te onderschei-

Tabel 18: De gemiddelde score en Cronbachs alpha voor de drie met betrekking tot het voorgestane beleid, de eigen opvatting van de respondenten respectievelijk de realiteit geconstrueerde schalen

schaal	α	score	sd	ALS	DAN	DUS
beleid: beveiliging	0,67	1,87	0,67	1,74	2,37	1,66
beleid: resocialisatie	0,76	2,36	0,72	2,19	2,56	2,40
beleid: humane tenuitvoerlegging	0,81	2,25	0,58	2,08	2,40	2,30
zelf: beveiliging	0,62	1,51	0,49	1,48	1,50	1,55
zelf: resocialisatie	0,72	2,24	0,64	2,09	2,28	2,34
zelf: humane tenuitvoerlegging	0,86	2,07	0,61	1,85	2,18	2,20
realiteit: beveiliging	0,78	2,35	0,75	2,30	2,92	2,02
realiteit: resocialisatie	0,80	3,14	0,79	3,17	3,26	3,05
realiteit: humane tenuitvoerlegging	0,79	2,75	0,59	2,60	2,94	2,77

den dimensies op: beveiliging, resocialisatie en humane tenuitvoerlegging. In tabel 18 zijn weer per schaal de alpha en de gemiddelde scores voor het totaal en per inrichting vermeld.

Uit de tabel, waarin overigens een lage score (het minimum is 1,00 en het maximum 5,00) betekent dat aan de betreffende activiteit veel aandacht besteed zou moeten worden resp. wordt, blijkt dat men de beveiliging duidelijk op de eerste plaats ziet komen, daarna de humane tenuitvoerlegging en tenslotte de resocialisatie. Tevens blijkt dat de respondenten menen dat in hun inrichting in de praktijk aan elk van deze activiteiten minder aandacht wordt hesteed dan het beleid zou doen vermoeden, en dat zij zelf op al deze punten nog iets verder zouden willen gaan.

Opmerkelijk is daarbij overigens dat er op alle drie de onderscheiden dimensies zowel ten aanzien van het beleid als de eigen wens en de realiteit een verband met de leeftijd blijkt te zijn: de oudste piw-ers geven de dimensies resocialisatie en humane tenuitvoerlegging een significant (** resp. ***) hogere score dan de jongsten, en de dimensie beveiliging een iets hogere. Bij de eigen opvatting is het beeld hetzelfde; bij de waardering van de realiteit zijn er zowel wat betreft de beveiliging als de resocialisatie grotere verschillen tussen de oudste en de op één na oudste categorie dan tussen de oudste en de jongste; wat betreft de humane tenuitvoerlegging, is er wel weer een monotoon verband met de leeftijd. Met de diensttijd (gemeten in jaren in dienst bij het gevangeniswezen, jaren werkzaam als bewaarder/piw-er en jaren werkzaam in de inrichting) hangen alle negen schaaltes zwak, maar wel consistent, samen: degenen die langer in dienst zijn, leggen zowel in het beleid als in hun eigen opvatting minder de nadruk op beveiliging en meer op resocialisatie en humane tenuitvoerlegging, en zien in de realiteit een grotere nadruk op alle drie de dimensies dan degenen die korter in dienst zijn.

Tussen mannen en vrouwen bestaat alleen een significant (*) verschil in de score op de dimensie beveiliging van het inrichtingsbeleid: de vrouwen achten deze iets meer aanwezig. Ze zouden er ook zelf iets meer aandacht aan willen besteden, maar dit levert geen significant verschil op.

Het verschil tussen het beleid en wat men zelf zou willen, is voor de hele groep significant voor 'beveiliging' (op 1%-niveau) en voor 'humane tenuitvoerlegging' (op 10%-niveau).

Een tweede manier waarop de houding tegenover het eigenlijke werk werd gemeten, is via de vraag naar de gewenste tijdsbesteding. Op basis van de

antwoorden konden vier hoofdcategorieën geconstrueerd worden: beveiliging (hieraan wilde men gemiddeld 36% van de tijd besteden), begeleiding (eveneens 36%), helpen met het oplossen van eenvoudige problemen (15%) en overige, waaronder administratieve bezigheden (12%).

Al met al lijkt het geen al te boude conclusie dat het merendeel van de piw-ers het officiële beleid in woord — en, zoals in hoofdstuk 4 aan de orde kwam, ook in daad — onderschrijft.⁶³ Hiermee valt dan ook de basis weg onder de veronderstelling dat er in Nederland sprake zou zijn van een 'bewaarderssubcultuur' (zie paragraaf 1.3): een van de voorwaarden om daarvan te kunnen spreken is immers de aanwezigheid in de betreffende groep van duurzame en dominante denkbeelden en houdingen, die afwijken van die van de overheersende cultuur (cf. Grapendaal, 1987, p. 13). Weliswaar blijkt uit het voorgaande dat piw-ers sterk hechten aan collegialiteit en dat een onderdeel daarvan soms ook is dat men één front vormt tegen de rest van de inrichting (en in het bijzonder de leiding), maar deze opstelling lijkt toch lang niet zover te gaan als wat in de Amerikaanse literatuur beschreven wordt (cf. Kauffman, 1988, pp. 85-111). Een belangrijk verschil is ook dat de Amerikaanse bewaarderssubcultuur door alle auteurs — ook degenen die sceptisch zijn over het daadwerkelijk bestaan ervan — beschreven wordt als sterk anti-gedetineerdengericht; ik trof daarentegen voornamelijk piw-ers die in woord *en* daad ten minste niet anti-gedetineerdengericht waren, en veelal zelfs een vrij positieve attitude tegenover de gedetineerden hadden.

Dit bovenstaande betekent niet dat er geen piw-ers zouden zijn met een uitgesproken negatieve instelling tegenover de gedetineerden — en zelfs tegenover vrijwel alle anderen in de inrichting. Zowel tijdens de observaties als de interviews stuitte we daarop, en er is dus op zijn minst een kleine categorie piw-ers die in opvattingen (en deels ook in gedrag) afwijkt van het normale⁶⁴ beeld. Aangezien het bestaan van een dergelijke groep in de Amerikaanse literatuur gezien wordt als een indicatie van 'pluralistic ignorance', is het een interessante vraag of daarvan dan in Nederland wel sprake is. We kunnen hier kort over zijn: er is onder Nederlandse piw-ers weliswaar sprake van een grote verscheidenheid, maar bepaald niet van het niet-onderkennen van die verscheidenheid. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat de meeste respondenten op de vragenlijst zich door hun collega's voldoende gesteund voelen, terwijl ze tezelfdertijd hun collega's ook als een belastende factor van betekenis aanwijzen. Kennelijk onderscheiden deze respondenten ten minste twee categorieën collega's: degenen die er net zo over denken als zij (en aan wie ze dus steun kunnen ontnemen) en de collega's die er een geheel andere manier van werken op na houden (en die dus een belasting vormen).

Hoewel er geen duidelijke indicatie is dat er in Nederland sprake is van het in Amerika signaleerde 'opschuiven' van 'anti-gedetineerdengericht' naar 'ondersteund gedetineerdengericht' (Klofas en Toch, 1983), zou men op basis van de uitkomsten van de vragenlijst kunnen zeggen dat oudere piw-ers

⁶³ Deze conclusie wordt ook getrokken door het voormalige hoofd van het gevangeniswezen in New South Wales (Australië), naar aanleiding van veel gesprekken die hij met Nederlandse piw-ers voerde (Vinson 1985).

⁶⁴ Normaal wordt hier gebruikt in de betekenis van 'meest voorkomend'; het houdt dus geen waarde-oordeel in over degenen die van dit beeld afwijken.

meer oog hebben voor het bestaan van verschillen tussen hen en hun collega's. Een verschil tussen oud en jong in de mate waarin men zich ondersteund voelt door de collega's, kon echter niet worden vastgesteld.

6.3 Consequenties van het werk

Wanneer we het hebben over de gevolgen van het werk voor de persoon van de piw-er, is het zinvol twee soorten te onderscheiden: praktische gevolgen en psychosociale.

6.3.1 Praktische gevolgen

Piw-ers werken in een volcontinudienst, in een zeer onregelmatig rooster: vroege (van 07.00 tot 14.00 of 16.00 uur) en late (van 14.00 tot 22.00 uur) diensten volgen elkaar willekeurig op, met geregeld een nachtdienst (22.00 tot 07.00 uur) en soms een dagdienst (van 08.00 tot 17.00 uur) er tussendoor. Een groot nadeel van deze onregelmatige werktijden is dat het de mogelijkheden beperkt om deel te nemen aan het verenigingsleven, om naar familie-feestjes te gaan, enz. Sommigen menen ook dat de werktijden en alles wat daarmee samenhangt, aanleiding kunnen zijn tot grote spanningen thuis:

'(...) Maar thuis dan zeuren ze toch van ja, ik had toch graag naar die verjaardag gegaan, ik had toch graag daar en daar heen gegaan, maar hij is er toch niet, dus laat voor mij ook maar. (...) Wat ik nou hier weet van binnen, dan lopen er hier echt verschillende jongens echt op de tenen thuis, dat het helemaal niet gaat, ten koste van alles proberen ze dan iets in stand te houden.' (int. 20)

Hier wegen noch het salaris (dat de meesten wel voldoende vinden om van te leven, behalve als je er een aantal kinderen van moet onderhouden) en de onregelmatigheidstoeslag niet tegenop.

Toch zijn de meeste piw-ers wel gesteld op deze onregelmatige diensten. Wel vonden velen het een nadeel dat steeds vaker de vroege diensten doorliepen tot 16.00 uur in plaats van tot 14.00; je bent dan ook je middag kwijt. Er zijn echter ook wel respondenten die veel minder te spreken zijn over de werktijden, en dan vooral de manier waarop die in het rooster zijn ingepast:

'---Als het nou gaat om heel concrete dingen die aan het werk vastzitten, wat vind je daar nou van, zoals de werktijden?
---De werktijden zijn slopend, vooral bijvoorbeeld de aanloop van een nachtdienst, van 7 tot 4, van 1 tot 10, dat is laat en de volgende morgen van 6 tot 12, 's middags slapen en een nachtdienst er achter aan, dan heb je kans dat je twee dagen dood bent. Ja echt, dat meen ik serieus. Maar ik heb wel eens een week van 8 tot 5 — daar had ik vroeger een hekel aan, omdat ik door de week allerlei dingen wilde doen — maar dan vind ik die regelmaat, op tijd je eten, op tijd naar bed toe, dan ken je het allemaal een beetje verwerken.' (int. 18)

Het is dan ook niet verwonderlijk dat vooral veel ouderen blij zouden zijn als ze van de onregelmatige werktijden af zouden zijn.

Enigszins tussen de praktische en de psychosociale gevolgen in ligt het feit dat het werk de piw-ers ook op een andere manier isoleert van hun omgeving. Slechts een enkeling spreekt wel met zijn of haar partner over het werk. Anderen geven weliswaar aan dat ze er thuis nog regelmatig mee bezig zijn, maar spreken er toch niet met hun partner over:

'(...) Het is dus niet zo dat als ik 's avonds thuiskom, dat ik het vergeten ben maar integendeel, dan draai ik die film dan weer eens terug, dan kijk ik van tevoren hoe heb ik dit, hoe heb ik dat gedaan en het komt vaak voor dat ik dan trillend van woede en kwaadheid thuiskom. (...) Niet dat ik ze met mijn vrouw bespreek, dat niet, maar ik moet het zelf helemaal nog verwerken enz.' (int. 04)

De consequentie van deze, over het algemeen erg gesloten, houding is dat er een verschil ontstaat tussen de rol van piw-er en collega en die van echtgeno(o)t(e). Dat zo'n spanning tussen twee rollen er altijd wel is, doet niets af aan het feit dat het leiden van twee volstrekt verschillende levens door sommigen als uiterst ongewenst wordt gezien.

Ondanks het feit dat de meeste piw-ers hun directe omgeving dus weinig kans geven hen te steunen, voelen ze zich, in elk geval door hun partner, in vrij sterke mate gesteund (een score van 1,51; zie tabel 7 in hoofdstuk 3).

Buiten de partner en het gezin zijn er natuurlijk nog meer personen die tot de privé-omgeving gerekend kunnen worden, zoals familie en kennissen. Het blijkt dat van die zijde beduidend minder steun ontvangen wordt dan die van de partner (een score van 2,28). Hierbij moet overigens worden aangetekend dat ouderen zich significant (**) meer gesteund voelen dan jongeren.

Ook waar het gaat om familie en vrienden, lijkt een belangrijke factor te zijn dat je aan mensen buiten nauwelijks kunt duidelijk maken wat je werk nu precies inhoudt:

'---Als je nou zou proberen aan iemand die helemaal niet weet hoe het hier binnen toegaat, zou proberen uit te leggen wat je op een dag doet, wat zou jij dan zeggen?

---Dat is gewoon niet te vertellen. Nee, dat vragen dikwijls mensen van wat doe jij nou joh, op een dag? Dan zeg ik nou ik zou het zo niet uit kunnen leggen, want die mensen hebben altijd toch een heel andere voorstelling van wat, dat je ook wil vertellen. Dus alles wat je vertelt, dan zijn er toch veel dingen die de mensen gewoon bewust niet willen horen of onbewust niet willen horen, ik weet het niet, maar dat ze dan toch niet begrijpen. Zelfs mijn vrouw weet eigenlijk niet hoe ik werk.'

(int. 12)

Er zijn natuurlijk altijd gelegenheden waar het werk toch ter sprake komt. In de vragenlijst is hier expliciet op ingegaan, en 80% van de respondenten antwoordde niet graag te spreken over het werk. Toch waren er nog altijd 61 respondenten (74%) die de afgelopen tijd een paar keer dergelijke gesprekken hadden gevoerd, en tien (12%) die dat zeker ééns per maand deden. Slechts zes respondenten kregen uit die gesprekken meestal wel de indruk dat mensen enig idee hadden wat het beroep inhoudt; 21 hadden die ervaring een enkele keer. Het merendeel ontmoette dus vooral onbegrip.

Dat betekent niet dat de piw-ers meenden dat de buitenwereld geen oordeel over hun beroep had. Bijna 90% van de respondenten kon antwoord geven op de vraag hoe volgens hen de buitenwereld tegen het beroep van piw-

er aankijkt. Volgens 17 respondenten (21%) was dit positief, volgens 28 (35%) negatief. De overgrote meerderheid (72 respondenten, d.i. 88%) meende dat de meeste buitenstaanders het regiem in de Nederlandse gevangenissen te zwak vonden. Ook dat kan een reden zijn om maar liever niet over het werk te praten.

Nu zijn er ongetwijfeld meer beroepen waar men geconfronteerd wordt met onbegrip van de buitenwereld over wat het werk precies inhoudt. Voor de piw-er komt daar echter wel bij dat veel mensen opvattingen hebben over misdaad en straf, en dat zij hem daarom vaak aanspreken op zaken die hen niet zinnen. Dit is vooral een belasting als hij dat eigenlijk wel met ze eens is, want over het algemeen heeft hij er zelf ook geen invloed op.

6.3.2 Psychosociale gevolgen

Een belangrijk psychosociaal gevolg van werken onder grote druk is het in hoofdstuk 1 al genoemde cynisme. Dat piw-ers hier last van ondervinden, kwam in een aantal interviews naar voren:

'(...) Want ik weet nog goed, dat heeft mijn vrouw dan wel eens gezegd, de eerste jaren dat ik hier werkte, dat ik veranderde, niet dat ik grof werd, helemaal niet, maar minder gauw medelijden hebben, minder gauw ergens bij betrokken zijn. Iets wantrouwend staan tegenover veel dingen. Ja, ik heb een beetje een soort schulp opgebouwd al die lange jaren.' (int. 17)

Deze verharding uit zich niet alleen in hoe men innerlijk reageert, maar ook in de manier waarop men over gebeurtenissen praat. In één interview komt dit goed tot uitdrukking:

'K. schijnt iemand een klap voor z'n hoofd gegeven te hebben, of tenminste een werkmeester of zo; ik weet het eigenlijk niet goed. En dan schijnt die man zichzelf niet meer mooi te hebben gevonden, die is gaan snijden of zo, op de tweede ring, die is zichzelf gaan bewerken. Maar dat merk je niet eens, dat gaat gewoon langs je heen.' (int. 28)

Het is niet alleen de emotionele verharding die de relatie met de privé-omgeving in negatieve zin kan beïnvloeden, maar ook het professionele wantrouwen, wanneer dat een levenshouding wordt:

'Je gaat anders tegenover mensen staan, want de hele week word je hier besodemieterd. En dat werkt in die zin dan thuis weer door dat vrienden en kennissen ... Ja, die, ik heb er in de loop van de jaren al een hele hoop afgedaan hoor, maar waar ik dan ook nog wel eens denk van ja, dat ken je me wel vertellen jongen, maar ik houd er toch rekening mee dat het wel eens niet zo zou kunnen zijn.' (int. 20)

Als afweermechanisme tegen stress heeft dit cynisme niet alleen negatieve kanten; integendeel, het wordt tentoongespreid omdat de positieve kanten opwegen tegen de negatieve. Over waar het cynisme precies tegen beschermt, geeft een van de geïnterviewden enige opheldering:

'Je mag niet te zeer emotioneel gebonden worden aan de mensen. Want dan ga je kapot. Dat is logisch. Het is namelijk altijd verkeerd wat je doet. Je doet het of goed voor de gedetineerden of goed voor de bewaarders. Je ken het niet voor allebei doen. Daarbij, je ziet geen resul-

Tabel 19: De gemiddelde somscores op de acht via de vragenlijst organisatiestress gemeten strain-schaaltjes; Cronbachs alpha, gemiddelde over alle respondenten, standaarddeviatie en gemiddelde per inrichting

schaal	α	score	sd	ALS	DAN	DUS
ontevreden over werk	0,74	2,21*	0,96	1,89	2,30	2,45
psychosomatische klachten	0,61	1,34	0,31	1,28	1,42	1,34
hartklachten	0,82	1,17	0,41	1,16	1,27	1,11
psychisch: angst	0,81	1,59	0,55	1,42	1,65	1,69
psychisch: depressie	0,75	1,33	0,38	1,27	1,33	1,38
psychisch: geprikkeld	0,86	2,19	0,64	1,99	2,29	2,30
verlies zelfwaardering	0,67	2,54*	0,84	2,33	2,62	2,67
onzekerheid eigen functioneren	0,70	2,07*	0,64	1,78	2,33	2,15

* 1=laag, 5=hoog; overige: 1=laag, 4=hoog

taten. Komt er iemand niet terug, dan heb je twee mogelijkheden: hij komt inderdaad niet terug of hij zit in een andere inrichting. Ja, zo is het toch. Je ziet geen resultaten. Daarentegen zie je ze heel vaak terugkomen. Dus je ziet wel heel vaak dat het helemaal geen zin heeft gehad. Dus het is al negatief. En als je dat vat op je laat krijgen, ga je eraan kapot. Dus je moet je wel op een bepaalde manier hard erop instellen, anders dan gaat het gewoon niet.' (int. 19)

We zien dat hier drie bronnen van stress genoemd worden als verklaring voor de cynische houding: het interne rolconflict dat ontstaat omdat de gedetineerden andere eisen stellen dan de collega's, onduidelijkheid over de resultaten van het werk en (daaraan gekoppeld) vrijwel uitsluitend negatieve feed-back.

Andere psychosociale gevolgen zijn de acht met de vragenlijst gemeten strains. In tabel 19 is een overzicht opgenomen, inclusief een uitsplitsing naar inrichting.

Ontevredenheid met het werk

Tot de zaken die ontevredenheid met het werk ten gevolge hebben, wordt bijvoorbeeld gerekend het moeten verrichten van saai en eentonig werk (een klassiek voorbeeld is de lopende band). De ontevredenheid wordt gezien als een gevolg van onvoldoende mogelijkheden zichzelf te ontplooien. De gemiddelde score van 2,21 duidt op een redelijke mate van tevredenheid. Dit lijkt goed overeen te komen met de tijdens de observaties en de interviews regelmatig gehoorde opmerking 'ik ga nog elke ochtend fluitend naar m'n werk'. Tussen de onderscheiden leeftijdscategorieën bestonden op dit punt geen verschillen, wel tussen de seksen: mannen betoonden zich significant meer ontevreden dan vrouwen (2,26 tegen 1,77; *).

Algemene psychosomatische klachten

Veel lichamelijke klachten worden geacht een psychische oorzaak te hebben. Een maagzweer, slapeloosheid en een gebrek aan eetlust worden vaak in verband gebracht met het ondervinden van stress. De lage gemiddelde score op de hierop betrekking hebbende vragen komt neer op het vrijwel afwezig zijn van deze klachten. Met de persoonskenmerken hangt dit niet significant samen, al scoorden de vrouwen iets lager dan de mannen.

In de interviews kwam het onderwerp gezondheid een aantal malen aan de orde, en daarbij bracht een aantal respondenten hun klachten (slecht slapen, astmatische bronchitus) wel degelijk in verband met de spanningen die ze in het werk ondervonden.

Hartklachten

Een bijzondere vorm van psychosomatische klachten zijn hartklachten (kortademigheid, hartkloppingen, versnellingen van het hartritme). De drie items uit de VOS waarmee dit gemeten wordt vormen een schaalte met een gemiddelde waarde van 1,17 ($sd=0,41$) - nog iets lager dus dan de algemene klachten. Toch spraken we in de inrichtingen een aantal piw-ers die onder behandeling waren, of waren geweest, van een cardioloog.

Tussen de onderscheiden leeftijdscategorieën en de seksen zijn geen significante verschillen gevonden.

Angst

Stress hoeft zich niet altijd te uiten in lichamelijke klachten. Ook gevoelens van angst, neerslachtigheid, irritatie, enz. kunnen het gevolg zijn. De mate van angst is gemeten met vier items, die een schaalte vormen met een alpha van 0,81. De gemiddelde score is 1,59 ($sd=0,55$); opmerkelijk is dat de vrouwelijke respondenten significant lager scoorden dan de mannelijke (1,35 tegen 1,62; ***). Ook blijkt er een, zij het niet significant, verband met de leeftijd en diensttijd te zijn: met het klimmen der jaren nemen de angstgevoelens af. Gewenning en een gevoel van vertrouwdheid lijken hieraan ten grondslag te liggen: het verband is het sterkst met het aantal jaren dat men als piw-er in deze inrichting werkt.

Over het geheel genomen echter, is de score vrij laag; in elk geval lager dan men op basis van de interviews en de observatie zou verwachten. Geregeld gaven piw-ers namelijk te kennen (wel eens) bang of althans erg op hun hoede te zijn: gedurende de nachtdienst, tegenover onberekenbare gedetineerden, enz.

'Nou, ik voel me hier niet onveilig hoor. Nee, en als er eens iets gebeurt dat ik eens even naar achteren (*de isolatiecel; MK*) moet of zo, dat vind ik dan nog niet zo erg. Dat bedoel ik niet met spanning. (...) Kijk, want dat zijn momenten, hè. Nee, maar het zijn meer die jongens die constant op de verdieping tegen het randje aan gaan lopen, hè. En gaan lopen zeiken en je echt uit lopen te proberen de hele dag, terwijl je er in feite niks tegen kan doen, hè. Dat zijn de moeilijke dingen.' (int. 07)

Anderen meenden dat alleen hun collega's wel eens bang waren:

'---Toen ik hier binnenkwam, kreeg ik het gevoel dat er een beetje angst heerst, dat mensen bang zijn, de bewaarders. Heb jij ook dat gevoel?

---Dat is zo. Verleden jaar is er een enquête⁶⁵ gehouden en 10% is dan bang en angstig. Nou ja, we hebben hier een paar keer de laatste jaren wat meegemaakt. Ja, die zijn er. (...) Maar die zijn er en ook die zeggen dat ze het niet zijn. Maar iemand die 's nachts, de hele nacht luid praat en met deuren loopt te gooien, die zijn niet zeker van hun eigen, dat weet ik niet zeker hoor. Ik ben geen psycholoog of zo.' (int. 16)

De meesten relativeren hun gevoelens van onveiligheid echter en wijzen erop dat je weliswaar je voorzorgen neemt, maar dat dat nog niet hoeft te betekenen dat je bang bent:

'Je denkt er niet over na, ook gewoon, hè. Maar in je achterhoofd moet het wel blijven zitten, er kan natuurlijk wel wat gebeuren. Als hun denken van nou, die twee vrouwen of zo, je weet het toch nooit.'

(int. 26)

Depressiviteit

De mate van depressiviteit (neerslachtigheid) is gemeten met een uit zes items bestaand schaalje. De gemiddelde score is 1,33, hetgeen duidt op het nauwelijks voorkomen van neerslachtigheid. Dit geldt gelijkelijk voor alle onderscheiden categorieën respondenten.

Geprikkeldheid

De laatste vorm van psychische strains die onderscheiden werd, is geprikkeldheid. Het schaalje waarmee dit gemeten werd, bestond uit drie items; de gemiddelde score is 2,19 (sd=0,64). Dit is een iets hogere score dan op de beide eerdere schaaljes, maar toch altijd nog minder dan het middelpunt van de schaal. De oudste categorie respondenten scoort dan nog significant (**) lager dan de jongste.

Verlies zelfwaardering

Ieder persoon heeft een (doorgaans min of meer positief) beeld van zichzelf en zijn/haar functioneren. Deze zelfwaardering, die van groot belang is voor het goed blijven functioneren, wordt onder andere beïnvloed door participatiegebrek. De mate waarin sprake is van verlies van zelfwaardering, is gemeten met een schaalje, waarop gemiddeld 2,54 gescoord werd. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er geen sprake is van (ernstig) verlies van zelfwaardering. Ook hier is er een negatief verband met de leeftijd: de jongste categorie scoort significant (**) hoger dan de oudste.

Bezorgdheid eigen functioneren

Vergelijkbaar met het verlies aan zelfwaardering is het ontstaan van bezorgdheid over het eigen functioneren, zij het dat dit in het stressmodel eerder wordt gekoppeld aan rolonduidelijkheid, rolconflict, enz. De vier items waar-

⁶⁵ Gedoeld wordt op het in paragraaf 3.4 genoemde onderzoek naar de achtergronden van het ziekteverzuim onder piw-ers. Overigens ging het daarbij om de vraag of het omgaan met de gedetineerden alsmede het ondergaan van fysiek of psychisch geweld wel eens angstgevoelens opwekten. Dit was bij 11% van de respondenten het geval (tegen 19% van de respondenten in de naastgelegen gevangenis). Bijna 60% van de toen ondervraagden verklaarde als gevolg van deze zaken wel eens spanningen te ondervinden, maar niemand meldde zich om deze spanningen of angstgevoelens ooit ziek.

Tabel 20: Het ziekteverzuim in maximaal vijf verzuimperioden per persoon, uitgesplitst in duurcategorieën; absolute en relatieve frequentie, alsmede gemiddelde duur en standaarddeviatie

categorie	aantal	percentage	gem. duur	sd
1-2 dagen	12	10,3	1,8	0,4
3-5 dagen	38	32,8	4,2	0,8
5-10 dagen	32	27,6	8,6	1,6
10-15 dagen	13	11,2	13,3	1,1
15-30 dagen	7	6,0	22,0	5,6
meer dan 30 dagen	14	12,1	78,6	45,7

mee deze bezorgdheid wordt gemeten, vormen een schaalte met een gemiddelde van 2,07. Ook dit is een vrij lage score, die geen significante samenhang vertoont met de onderscheiden persoonskenmerken.

6.4 Ziekteverzuim

Hoewel ziekteverzuim (zeker als het eigenlijk 'vluchtgedrag' is) gezien kan worden als een strain, wordt er hier apart aandacht aan besteed. Dat wordt alleen al gerechtvaardigd door het feit dat ongerustheid over de hoogte van het ziekteverzuim een van de aanleidingen was om dit onderzoek uit te voeren. Helaas is het niet mogelijk om op basis van het ten tijde van het onderzoek bestaande systeem van ziekteverzuimregistratie inzicht te krijgen in (de ontwikkelingen in) het ziekteverzuim van de piw-ers: in de uit het geautomatiseerde systeem (INTERPERS) afkomstige uitdraaien wordt slechts naar salarisgroep, leeftijd en geslacht onderscheiden, en niet naar functie.⁶⁶ Daarom is in de vragenlijst een serie vragen over dit onderwerp opgenomen.

Uit de antwoorden blijkt allereerst dat 22 respondenten (27%) in het jaar voorafgaand aan het invullen van de vragenlijst niet ziek waren geweest. Iets meer (33%) waren er eenmaal ziek geweest, 20% tweemaal en de rest (nog eens 20%) vaker. Degenen die ziek waren geweest, konden van in totaal vijf ziekteperioden aangeven wat (ongeveer) de duur was, of de ziekte een gevolg was van een ongeval en, zo nee, wat de aard van de ziekte was. In tabel 20 is de totale verzuimduur per persoon weergegeven, onderverdeeld in een aantal klassen. Duidelijk is nu te zien dat het korte verzuim, tot en met tien dagen, het grootste aandeel heeft in het aantal verzuimgevallen. Het grootste deel van het totaal aan verzuimde dagen komt echter voor rekening van het langdurig verzuim, van meer dan 30 dagen.

Een nader inzicht in de opgegeven oorzaken van het ziekteverzuim geeft tabel 21. Hierin is het aantal respondenten vermeld dat één of meer ziekteperioden aan de betreffende oorzaak toeschrijft, het bijbehorend aantal ziekteperioden, de gemiddelde duur (som van de totalen per persoon aan de betreffende oorzaak toegeschreven verzuimen gedeeld door het aantal personen

⁶⁶ In 1989 is, mede op aandringen van de Begeleidingscommissie ziekteverzuim, een betere vorm van rapportage tot stand gekomen waarmee het wel mogelijk is het ziekteverzuim voor de categorie piw-ers afzonderlijk te volgen.

Tabel 21: Uitsplitsing van het ziekteverzuim naar aangegeven oorzaak

oorzaak, aard	aantal perioden	aantal personen	gem. duur	sd
ongeval op werk	5	4	59,8	63,0
ongeval privé	12	6	44,5	28,0
chronische kwaal	6	2	19,5	20,5
kleine kwaal	64	37	10,1	7,5
spanningen op werk	9	3	124,7	78,1
spanningen privé	3	2	48,5	58,7
andere oorzaken	17	15	47,7	45,4

dat een verzuimperiode aan de oorzaak toeschrijft) en de bijbehorende standaarddeviatie. Laten we de wat onbestemde categorie 'andere oorzaken' buiten beschouwing, dan is duidelijk dat de verzuimduur als gevolg van spanningen op het werk veel groter is dan die ten gevolge van enige andere oorzaak, doch dat de totale verzuimduur als gevolg van kleine kwaaltjes vrijwel even groot is. Niet onbelangrijk is ook het aandeel van het verzuim ten gevolge van ongevallen.

Behalve naar duur en oorzaak kan het ziekteverzuim ook nog uitgesplitst worden naar een aantal persoonskenmerken. Een uitsplitsing naar leeftijd laat zien dat de jongeren (jonger dan 30) en de ouderen (ouder dan 49) gemiddeld minder of minder lang ziek zijn dan degenen in de beide tussencategorieën. Een uitsplitsing naar geslacht laat zien dat de vrouwen gemiddeld iets vaker of langer verzuimen dan mannen: 26 dagen ($sd=40,5$) tegen 23 ($sd=36,9$). Dit is overigens vooral een gevolg van het feit dat een veel groter deel van de mannen dan van de vrouwen geheel niet verzuimde.

Een laatste persoonskenmerk waarnaar het ziekteverzuim is uitgesplitst, is de opleiding. Het blijkt dat degenen met alleen lager onderwijs verreweg het minst verzuimen (gemiddeld 3 dagen, $sd=3,7$), en degenen met een opleiding op mavo-niveau het meest (gemiddeld 28 dagen, $sd=42$). Degenen met een hogere opleiding zitten hiertussen in. Het al dan niet gevolgd hebben van méér dan de basisopleiding van het CWOI blijkt weinig uit te maken voor het ziekteverzuim. Overigens moet bij de laatste uitkomsten wel bedacht worden dat ze mede beïnvloed worden door de leeftijd; zo blijkt dat degenen met alleen lager onderwijs ook tot de oudste categorie behoren.

Een laatste uitsplitsing van het ziekteverzuim is die naar inrichting. Kijken we allereerst naar het gemiddelde van het totale verzuim, dan blijkt dit in ALS het laagst te zijn (ruim 19 dagen, $sd=36,7$). DAN neemt, met bijna 23 dagen ($sd=36,5$) een middenpositie in en DUS komt op het hoogste gemiddelde (27 dagen, $sd=38,3$). Het is overigens duidelijk dat deze verschillen niet significant zijn.

In tabel 22 is per inrichting een uitsplitsing gemaakt van de verzuimperioden naar opgegeven oorzaak. Opmerkelijk is dat in DAN in het geheel geen verzuimperioden werden toegeschreven aan spanningen, en dat alle verzuimperioden die werden toegeschreven aan spanningen in de privésfeer, afkomstig waren uit DUS. Een verklaring ligt niet voor de hand; hoogstens zou gedacht kunnen worden aan een zekere onwil in DAN om toe te geven dat men last van spanningen heeft.

Tabel 22: Uitsplitsing van het ziekteverzuim naar aangegeven oorzaak, per inrichting

oorzaak, aard	ALS		DAN		DUS	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
ongeval op werk	3	10	2	6	-	-
ongeval privé	3	10	2	6	7	13
chronische kwaal	5	15	1	3	-	-
kleine kwaal	12	40	18	55	34	65
spanningen op werk	3	10	-	-	6	12
spanningen privé	-	-	-	-	3	6
andere oorzaken	5	15	10	30	2	4
totaal	31	100	33	100	52	100

6.5 Samenhangen

In deze paragraaf wordt allereerst gekeken naar de relatie van de afzonderlijke belastingmaten en stressoren enerzijds met de strains (inclusief ziekteverzuim) anderzijds. Vervolgens wordt, met behulp van multiple regressie-analyse, nagegaan welke belastende factoren de grootste samenhang met het ziekteverzuim vertonen. Tenslotte worden de relaties tussen belastende factoren en strains in hun totale samenhang onderzocht.

Het onderzoek naar de samenhangen tussen afzonderlijke stressoren en strains levert een aantal interessante inzichten op. In de eerste plaats blijkt dat er geen sprake is van een eenduidige relatie tussen strains en stressoren: alle strains hangen enigermate tot sterk samen met verscheidene stressoren. De richting van het verband is over het algemeen wat men zou verwachten: een hoge mate van stress (belasting) gaat samen met een hoge score op de strains. Een uitzondering vormt de verantwoordelijkheid: het is eerder het gebrek aan verantwoordelijkheid dat als een belasting wordt gezien dan een teveel. In de tweede plaats lijken de oorspronkelijk uit de vragenlijst organisatiestress afkomstige maten minder samenhang met de strains te vertonen dan de aan het OTO-onderzoek ontleende belastende factoren: de belasting als gevolg van maatschappelijke omstandigheden, de collega's, de inrichting als geheel en de gedetineerden hangen (in de meeste gevallen zelfs sterk) samen met alle strains uit de VOS, en deels ook met het ziekteverzuim. Ten derde, en dat is gelet op de aanleiding tot dit onderzoek een belangrijke bevinding, de met de vragenlijst gemeten bronnen van spanning en belasting vertonen slechts een geringe samenhang met het ziekteverzuim, en kunnen dus niet zonder meer gebruikt worden om inzicht te krijgen in de oorzaken van het ziekteverzuim.

Dit betekent nog niet dat het niet zinvol zou zijn om ook na te gaan welke stressoren/belastende factoren het ziekteverzuim het best 'verklaren', en welk deel van het ziekteverzuim uiteindelijk vanuit de (relevante) stressoren verklaard kan worden. Hiertoe is een regressie-analyse uitgevoerd, met de totale duur van het ziekteverzuim als afhankelijke variabele en de stressoren als

onafhankelijke variabelen.⁶⁷ Een bijzonder probleem bij deze analyse was dat zowel het ziekteverzuim als de stressoren en persoon(lijkheid)skenmerken voor de drie inrichtingen verschillende niveaus hadden. Het leek dan ook waarschijnlijk dat er niet alleen sprake was van een relatie tussen het ziekteverzuim van de individuele piw-er en de door hem of haar ondervonden stress resp. zijn of haar persoon(lijkheid)skenmerken, maar dat er ook sprake was van factoren op inrichtingsniveau. Dit leverde een aantal problemen op die opgelost moesten worden door de regressie-analyses per inrichting uit te voeren. Een onaangename consequentie daarvan was het zeer geringe aantal metingen waarop elke analyse is gebaseerd; dit komt de betrouwbaarheid van de uitkomsten niet ten goede.

Kijken we naar de resultaten, dan blijken deze voor de drie inrichtingen sterk uiteen te lopen. Voor de in 'ALS' werkzame respondenten kan 96% van de variatie in het ziekteverzuim verklaard worden uit acht onafhankelijke variabelen. Uit het teken van de samenhang met de duur van het ziekteverzuim valt af te leiden dat het totale verzuim langer was naarmate de respondenten:

- minder verantwoordelijkheid ervoeren dan zij wensten (**);
- zich meer onderbenut voelden (**);
- zich minder gesteund voelden door hun partner (**);
- een grotere rolonduidelijkheid ervoeren dan zij wensten (**);
- zich feitelijk minder verantwoordelijk voelden (**);
- zich minder belast voelden door de inrichting als geheel (**);
- minder rigide (ordening) waren (*);
- zich minder gesteund voelden door de directie (**).

Van het ziekteverzuim van de in DAN werkzame respondenten kon 35% verklaard worden uit één enkele stressor, namelijk gebrek aan ondersteuning door de partner (**). Het verband was hier positief: naarmate men zich minder gesteund voelde, nam de totale duur van het ziekteverzuim toe.

De resultaten van de analyse op het ziekteverzuim van de respondenten uit DUS leveren weer een geheel ander beeld op: hier verklaarden drie stressoren 42% van de variantie. Naarmate de toekomstonzekerheid groter was (**), men minder rolonduidelijkheid ervoer (***) en zich meer belast voelde door de inrichting als geheel (**), nam de totale duur van het ziekteverzuim toe.

Voor wat betreft de verschillen in uitkomsten tussen de inrichtingen kan opgemerkt worden dat de uitkomst met betrekking tot ALS wel enigszins over-

⁶⁷ Bij regressie-analyse wordt een — meestal lineair — verband verondersteld tussen een afhankelijke variabele (in dit geval een maat voor het ziekteverzuim) en een of meer onafhankelijke variabelen (de stressoren). Dit verband wordt voorgesteld als de som van de producten van de onafhankelijke variabelen met de bijbehorende regressiecoëfficiënten, en een constante. De regressiecoëfficiënten geven aan hoeveel eenheden (in dit geval dagen) de afhankelijke variabele verandert als de onafhankelijk variabele één eenheid toe- of afneemt; de constante is de waarde van de afhankelijke variabele als alle onafhankelijke variabelen op nul gesteld worden. Omdat er zelden sprake is van een perfect verband tussen afhankelijke en onafhankelijke variabelen, levert invulling van de in werkelijkheid gevonden waarden voor de onafhankelijke variabelen bijna altijd een andere waarde op voor de afhankelijke variabele dan in de werkelijkheid gemeten werd. Het verschil wordt residu genoemd: dat deel van de afhankelijke variabele dat niet uit de onafhankelijke verklaard kan worden. De techniek van de regressie-analyse komt er overigens op neer, de totale som van de gekwadeerde residuen te minimaliseren.

eenkomt met het algemene beeld dat wij van deze inrichting hadden, namelijk dat in zoverre piwers onaangename aspecten aan hun werk onderkenden, het vooral ging om een gebrek aan mogelijkheden om zelfstandig te werken. Voor DAN zou kunnen gelden dat hier de onvrede algemeen vrij hoog was, maar ook nogal divers. Dit zou dan verklaren dat er weinig specifieke samenhang tussen stressoren en ziekteverzuim gevonden kan worden. De uitkomst met betrekking tot DUS is ten aanzien van de toekomstonzekerheid en de belasting door de inrichting als geheel zoals men hem zou verwachten, maar dat het ziekteverzuim negatief samenhangt met de feitelijk ervaren rolonduidelijkheid, is niet goed verklaarbaar.

Gebruik van multiple regressie-analyse biedt weliswaar een mogelijkheid om de relatieve invloed van een aantal onafhankelijke variabelen (in dit geval de stressoren en de persoon(lijkheid)skenmerken) op een afhankelijke variabele (in dit geval ziekteverzuim) vast te stellen, maar het doet geen recht aan het stressmodel waarop de VOS is gebaseerd (cf. Kommer, 1987, pp. 4-7 en 35-38; Passchier, 1990). Daarin is namelijk sprake van een samenhang tussen diverse verzamelingen variabelen — stressoren, strains, persoon(lijkheid)skenmerken en ondersteuningsvariabelen — zonder dat bepaalde causale relaties verondersteld worden. Hoewel het vanuit beleidsmatig oogpunt uiteraard interessanter is om een inzicht — hoe gebrekkig ook — te hebben in mogelijke oorzaken van het ziekteverzuim dan een — mogelijk even gebrekkig — inzicht in het gehele 'stresscomplex', leek het toch de moeite waard om de samenhangen tussen de uit de VOS afkomstige schalen ook eens met een meer geschikte techniek te onderzoeken.⁶⁸

Deze techniek werd gevonden in een canonische correlatie-analyse met behulp van het programma OVERALS (cf. Verdegaaal, 1986). Met behulp van dit programma worden de samenhangen tussen twee of meer verzamelingen variabelen berekend als de correlaties tussen zgn. canonische variaten, op te vatten als datgene wat de tot een verzameling behorende variabelen gemeenschappelijk hebben.⁶⁹ Met behulp van deze techniek zijn tweemaal twee analyses uitgevoerd. De eerste twee verschilden slechts in het gebruik van de ondersteuningsschaaltjes; vergelijking van de resultaten zou antwoord moeten geven op de vraag of het opvatten ervan als stressor of als conditionerende variabele tot grote verschillen zou leiden. Door vergelijking van de resultaten van het tweede paar analyses kon worden nagegaan of de persoon(lijkheid)skenmerken conditionerende variabelen zijn.

De eerste twee analyses leverden wel enigszins verschillende uitkomsten, maar deze waren geen reden om de ondersteuningsvariabelen als afzonderlij-

⁶⁸ Dit deel van het onderzoek is uitgevoerd door mw. I. Passchier, in het kader van haar studie psychologie aan de RU-Leiden. Haar bevindingen zijn uitgebreider weergegeven in een scriptie (Passchier, 1990); de hier gegeven samenvatting en conclusies komen geheel voor mijn rekening.

⁶⁹ In concreto komt het erop neer dat met behulp van een alternerende kleinste kwadratenmethode enerzijds de scores van de respondenten op de schaaltes zodanig worden herschaald en anderzijds de canonische variaten zodanig worden gekozen dat de totale verklaarde variantie zo groot mogelijk is (dit komt overeen met een zo groot mogelijke correlatie tussen de canonische variaten onderling). Maximalisatie van de door een canonische variat verklaarde variantie in de betreffende verzameling variabelen is geen criterium, doch in het algemeen zal deze ook vrij hoog moeten zijn.

ke, conditionerende, factoren te zien. Belangrijker echter dan het feit dat uit deze beide analyses enigszins verschillend bepaalde dimensies naar voren kwamen, is de overeenkomst: in grote lijnen hangen dezelfde variabelen met elkaar samen. Opvallend bij die samenhang zijn twee zaken. In de eerste plaats worden de twee dimensies steeds bepaald door variabelen uit alle onderscheiden verzamelingen variabelen; er lijkt dus eerder sprake te zijn van een samenhang van een deel van de stressoren en de persoon(lijkheid)skenmerken met een deel van de strains dan tussen de stressoren, de persoon(lijkheid)skenmerken of de strains onderling. In de tweede plaats is de samenhang tussen stressoren, gebrek aan ondersteuning en strains positief; het ondervinden van een grote mate van stress en een gebrek aan ondersteuning gaat samen met een hoge score op de strains. Al met al geeft dit aan dat er veeleer sprake is van een complex van bronnen van spanning (stressoren) en reacties op die spanning (strains) dan van een eenduidige oorzaak van verminderd welbevinden die een specifiek soort klachten tot gevolg heeft.

Als gezegd, is ook nog nagegaan of er bepaalde persoon(lijkheid)skenmerken gevonden konden worden die een specifieke invloed hebben op het ondervinden van stress en de reactie daarop. Hiertoe werd eerst een analyse uitgevoerd waarin de persoon(lijkheid)skenmerken als covariaten werden behandeld, dat wil zeggen dat ze zowel in de verzameling stressoren als in de verzameling strains werden opgenomen. Daarna werd een analyse uitgevoerd waarin de persoon(lijkheid)skenmerken niet werden meegenomen. De eerste analyse leverde een verklaarde variantie van 95%, de tweede een van 92%. Hieruit kon de conclusie worden getrokken dat er weliswaar een sterk verband was tussen de stressoren en strains als categorie, maar dat het verband tussen bepaalde stressoren en bepaalde strains voor vrijwel elke piw-er uniek was. Het ontbreken van een duidelijke invloed van de in dit onderzoek gemeten persoons- of persoonlijkheidskenmerken duidt erop dat de relatie tussen stressoren en strains vooral bepaald wordt door hier niet gemeten kenmerken.

Iets meer inzicht levert een op het door de Werkgroep beleidsanalyse ziekteverzuim verzamelde materiaal uitgevoerde principale componentenanalyse. Hierin blijken twee van de negen dimensies bepaald te worden door louter stressoren of persoon(lijkheid)skenmerken:

- leeftijd, anciënniteit, rigiditeit (zowel dogmatisme als ordening), betrokkenheid bij het werk en ordegerichtheid (handelingsschaal);
- gebrek aan steun door de partner en rolonduidelijkheid.

De conclusie lijkt gewettigd dat deze zeven variabelen in elk geval weinig directe invloed hebben op het ondervinden van stress resp. het vertonen van een strain; dat betekent echter niet dat ze geen invloed kunnen hebben op relaties tussen stressoren en strains.

Een laatste interessante aspect van de OVERALS-analyse is dat bij een controle op de zgn. 'uitbijters' (respondenten die op één of meer vragen sterk afwijkend scores) een aantal opvallende typen konden worden onderscheiden. Zo blijkt bijvoorbeeld dat respondenten die zeer vaak algemene gezondheidsklachten hebben, ook vaak angstig en depressief te zijn, en dat een grote mate van ontevredenheid met het werk samengaat met regelmatige hartklachten en irritatie. Uit een tweede analyse kwam onder andere naar voren dat respon-

Tabel 23: Gemiddelde somscores op de 8 strain-schaaltjes; uitkomsten van dit onderzoek vergeleken met eerder onderzoek bij piw-ers resp. bij andere beroepsgroepen.

schaal	piw-ers				verpleegk.		militairen	
	dit onderz.		wg.		score	sd	score	sd
	score	sd	score	sd				
ontevreden over werk	2,21	0,96	2,32	0,94	1,71	0,98	1,75	0,89
psychosomatische klachten	1,34	0,31	1,41	0,45	1,30	0,31	1,31	0,34
hartklachten	1,17	0,41	1,25	0,46	1,15	0,29	1,16	0,33
psychisch: angst	1,59	0,55	1,61	0,56	1,64	0,51	1,64	0,56
psychisch: depressie	1,33	0,38	1,38	0,47	1,62	0,46	1,41	0,53
psychisch: geprikkeld	2,19	0,64	2,06	0,66	2,08	0,57	1,91	0,57
verlies zelfwaardering	2,54	0,84	2,08	0,67	2,65	0,74	2,47	1,00
onzekerheid eigen functioneren	2,07	0,64	2,18	0,63	2,31	0,64	1,74	0,67
omvang steekproef	83		239		68		254	

denten die in grote mate gedetineerdengericht zijn, ook een groot verschil tussen gewenste en feitelijke verantwoordelijkheid ervaren.

6.6 Vergelijking met andere beroepsgroepen

In paragraaf 3.3 werden de scores van de in dit onderzoek betrokken piw-ers op de stressoren al vergeleken met die van andere beroepsgroepen. Ook voor de strains is dat gedaan (zie tabel 23).

We zien, in vergelijking met de bevindingen van de Werkgroep ziekteverzuim, een lagere score op psychosomatische klachten (*) en op onzekerheid over het eigen functioneren (*), en een hogere op verlies van zelfwaardering (***). Nogmaals zij erop gewezen dat deze verschillen niet zoveel zeggen, omdat een louter in huizen van bewaring werkzame categorie nu eenmaal niet representatief is voor de gehele populatie.

Bij de vergelijking met de beide andere beroepsgroepen zien we een significant hogere ontevredenheid met het werk (***), een significant lagere depressiviteit dan bij de verpleegkundigen (***), een significant hogere mate van geprikkeldheid dan bij de beroepsmilitairen (***), en een geringere mate van onzekerheid over het eigen functioneren dan verpleegkundigen (**), doch veel meer dan beroepsmilitairen.

De in hoofdstuk 3 besproken verschillen tussen de piw-ers en de beide andere beroepsgroepen lijken dus vooral te leiden tot een grotere ontevredenheid over het werk en tot een volstrekt logische middenpositie op het punt van onzekerheid over het eigen functioneren.

6.7 Voorlopige conclusies

Plaatsen we deze uitkomsten nu nog in een wat breder kader, dan valt in de eerste plaats op dat de met de VOS verrichte metingen geen bevestiging geven van de in hoofdstuk 1 genoemde veronderstellingen dat het ziekteverzuim een gevolg zou zijn van de hoge mate van stress waaraan piw-ers bloot staan. Dat de VOS vooral gericht is op het meten van stressoren die te maken heb-

ben met de werkomgeving, en minder met de inhoud van het werk zelf, kan hiervoor niet als verklaring aangevoerd worden: in de vragenlijst waren ook vragen opgenomen die daar wel direct betrekking op hadden, en de scores daarop laten extreme uitkomsten zien. Wel zou een verklaring kunnen zijn dat de invulling van de vragenlijst is verstoord door sociale wenselijkheid: sommige piw-ers beschouwden de vragenlijst als een soort test, en zouden dus wel eens aangekruist kunnen hebben wat zij dachten dat overeenkwam met wat er van hen verlangd werd.

Dat noch in dit onderzoek, noch dat van de Werkgroep beleidsanalyse ziekteverzuim, een eenduidige oorzaak van het ziekteverzuim kon worden vastgesteld, mag nauwelijks verwonderlijk heten in het licht van eerdere pogingen om dat, bij zeer uiteenlopende categorieën werknemers, te doen. Zo concludeert Smulders, naar aanleiding van een literatuuronderzoek waarvoor hij 318 onderzoeken naar ziekteverzuim samenvatte, dat ziekteverzuim een groot aantal oorzaken (kan) hebben; hijzelf kwam op 32 'determinanten' die een significante samenhang vertonen (Smulders, 1984, p. 35). Daarnaast is er dan nog een aantal factoren (waaronder taak- en rolonduidelijkheid, 'prestatie-feed-back', werken in ploegendienst, leeftijd, diensttijd, geslacht en angst) waarvoor sterk tegenstrijdige resultaten gevonden worden. Tenslotte zijn er dan nog doorkruisende variabelen als de gezondheidstoestand, de onmisbaarheid op het werk — ook te zien als een geringe verzuimgelegenheid — en verzekeringstechnische omstandigheden (ibid., pp. 37-39).

Ook het literatuuronderzoek dat Schalk verrichte, laat duidelijk zien dat (kortdurend) (ziekte)verzuim vele oorzaken kan hebben (Schalk, 1986). De uit zijn systematische behandeling van die mogelijke oorzaken naar voren komende positieve verbanden en de lijst van 32 significante determinanten van Smulders werpen echter toch nog wel wat licht op de vraag waarom piw-ers een vrij hoog ziekteverzuim vertonen. Van belang lijkt dan vooral dat volgens Smulders onder andere de volgende omstandigheden veelal samenhangen met een laag ziekteverzuim (Smulders, 1984, p. 23):

- veel afwisseling in het werk (incl. een grote moeilijkheidsgraad en uitdagingheid);
- veel vrijheid, autonomie en zelfstandigheid in het werk;
- veel verantwoordelijkheid in het werk;
- hoog niveau in de organisatiehiërarchie;
- hoog opleidingsniveau;
- kleine bedrijfsgrootte;
- goede fysieke werkomstandigheden;
- sterke mate van sociaal leiderschap (waaronder verstaan wordt werknemersgerichtheid, sociale ondersteuning, luisteren, aandacht voor gevoelens, 'beloning' van goede prestaties of extra inspanning, enz.);
- veel invloed op en participatie in beslissingen;
- grote mate van duidelijkheid in taakstelling;
- veel satisfactie met collega's;
- kleine groeps- of afdelingsgrootte, kleine 'span of control' van de directe chef;
- veel satisfactie met het salaris;

- veel satisfactie met de promotiemogelijkheden;
- jonge leeftijd;⁷⁰

Op basis van het onderzoek van Schalk (1986) kunnen hier nog aan toegevoegd worden:

- werken in ploegendienst (p. 31);
- een ver ontwikkeld personeelsbeleid (p. 31);
- het verrichten van overwerk (p. 36);
- een grote mate van sociale integratie en groepscohesie (p. 37).

Vergelijken we deze opsomming met de problemen die in dit onderzoek naar voren kwamen, dan mag het nauwelijks verwonderlijk heten dat piw-ers een hoog verzuim te zien geven: van deze determinanten lijken alleen de afwisseling, het werken in ploegendienst en het verrichten van overwerk (nog enigszins) aanwezig - voor het overige wordt juist de afwezigheid geregeld als probleem genoemd.

Geeft dus een analyse van de VOS, gericht op het vinden van (kwantitatieve) samenhangen tussen stressoren en ziekteverzuim, geen antwoord op één van de vragen waar het in dit onderzoek bij uitstek om te doen was — namelijk die naar een verklaring van het hoge ziekteverzuim —, beschouwing van de resultaten op zichzelf, en in het licht van de uitkomsten van het kwalitatieve deel van het onderzoek, doet dat wel.⁷¹ Daarmee lijkt dit onderzoek ten minste aan één van de doelstellingen, namelijk het leveren van een aanvulling op en verdere invulling van het werk van de Werkgroep beleidsanalyse ziekteverzuim, te voldoen.

Behalve deze inzichten in de met de organisatie samenhangende mogelijke oorzaken van het ziekteverzuim levert dit hoofdstuk ook informatie op over de persoon van de piw-er, over andere reacties op het werk dan ziekteverzuim en over de invloed van persoon(lijkheids)kenmerken daarop. Vastgesteld is dat er wel enig, maar geen sterk, verband is tussen enkele persoon(lijkheids)kenmerken en de diverse strains. Heel in het bijzonder geldt dat voor het ziekteverzuim: dit is bij sommige categorieën (jongeren, vrouwen) weliswaar iets hoger dan bij andere, maar deze verschillen zijn niet erg imposant.

Bij de bespreking van de met de vragenlijsten verkregen inzichten in meningen en attitudes bleek dat, hoewel het zo nu en dan wel mogelijk is om piw-ers op basis van hun handelen of attitudes in te delen in categorieën, er binnen die categorieën altijd nog sprake is van een zo grote verscheidenheid van persoon(lijkheids)kenmerken dat niet geconcludeerd kan worden tot een verband. Wel werden hier en daar significante verschillen geconstateerd tussen mannen en vrouwen of tussen oudere en jongere piw-ers; voorzover hier-

⁷⁰ Schalk wijst er overigens juist op dat jongeren vaker ziek zijn (Schalk, 1986, p. 15).

⁷¹ Deze schijnbare tegenstrijdigheid is, behalve op de al eerder genoemde factoren (een groot aantal mogelijke oorzaken, verstoring door 'onvermijdelijk ziekteverzuim), wellicht ook nog terug te voeren op een in dit opzicht belangrijke beperking van dit onderzoek, namelijk dat er alleen maar piw-ers in betrokken zijn. Dit zou kunnen verklaren dat de scores op een aantal schaaltes vrij homogeen zijn, en dan is het moeilijk een verband aan te tonen tussen die schaaltes en een andere maat. Het lijkt niet onmogelijk dat wanneer ook andere werknemers, met bijvoorbeeld een beduidend lagere gemiddelde score op de stressoren, in het onderzoek betrokken waren, er wel een verband met het ziekteverzuim gevonden zou zijn.

uit een min of meer eenduidig beeld naar voren komt, is het dat oudere piw-ers en degenen die langer in dienst zijn, een wat 'milder' opvatting hebben over hun werk, de gedetineerden en hun omgeving. Deze bevinding wijkt enigszins af van wat Marsh, Dobbs en Monk vonden in hun onderzoek naar het personeel in Engelse gevangenissen: uit hun materiaal bleek dat vooral degenen die jong in dienst traden, een (negatief) vertekend beeld van hun werk en hun omgeving hadden, en dat dit niet veranderde naarmate men langer in dienst was (Marsh e.a., 1985; pp. 60-61). Dat langer in dienst zijnde piw-ers een wat milder beeld van hun werk hebben, lijkt wel weer in overeenstemming met de verklaring die Klofas en Toch geven voor hun bevinding dat er geen sprake is van een bewaarderssubcultuur (1982; p. 252): naarmate piw-ers ervaring opdoen, maken ze zich los van de categorie 'anti-gedetineerdengerichten'. Uit een overzicht van Amerikaans onderzoek naar bewaarders, tenslotte, blijkt dat de meeste onderzoekers weinig of geen relaties vinden tussen leeftijd, sekse of diensttijd en houdingen tegenover collega's en gedetineerden; voorzover er wel relaties gevonden werden, spreken de verschillende onderzoeken elkaar tegen (Philliber, 1987; pp. 13-14 en 22-23).

Wanneer geconstateerd wordt dat persoon(lijkheid)skenmerken geen grote, of een onduidelijke, rol spelen in het welbevinden en in de attitudes, moet wel bedacht worden dat er twee redenen zijn om dat ook niet te verwachten. Allereerst zijn piw-ers niet een willekeurige groep personen, maar is een groot deel van hen onderworpen geweest aan een selectie waarbij aspecten van de persoonlijkheid als criterium gehanteerd werden. Zo zullen onder de piw-ers in principe geen personen aangetroffen worden die bijvoorbeeld erg rigide zijn, vage lichamelijke klachten hebben, emotioneel labiel zijn of moeite hebben met het leggen en onderhouden van sociale contacten. De 'ideale' piw-er moet goed kunnen omgaan met mensen, zich niet gehinderd voelen of anderszins geblokkeerd worden in het zich openstellen voor andere mensen; hij moet daarbij niet overdreven wantrouwend zijn, maar ook niet te goed van vertrouwen (cf. Werkgroep beleidsanalyse ziekteverzuim, 1986, pp. 27-28). Het resultaat van het aanleggen van deze selectiecriteria is dat de groep piw-ers iets uniformer is dan een willekeurige steekproef, en in het bijzonder minder stressgevoelig.

De tweede reden waarom vooral de geringe relatie tussen persoon(lijkheid)skenmerken en attitudes ons niet zou moeten verbazen, is dat piw-ers een gedegen opleiding krijgen, waarin veel aandacht wordt besteed aan het bijbrengen van de gewenste attitude tegenover de gedetineerden. Hoewel veel piw-ers zelf nogal sceptisch zijn over de aansluiting van de theorie op de praktijk, kan het belang van deze beroepsgerichte opleiding moeilijk overschat worden. Of een zelfde resultaat bereikt zou worden met het verhogen van de opleidingseisen bij de werving, mag twijfelachtig heten: een onderzoek naar de attitudes en werkwijze van hoger opgeleid Amerikaans gevangenis-personeel — speciaal geworven om de kwaliteit van het gevangeniswezen te verbeteren — toonde aan dat deze niet positiever waren dan van hun lager opgeleide collega's (Jurik en Musheno, 1986, p. 470). Een van de redenen die zij daarvoor aanvoeren, is dat voorzover hoger opgeleide nieuwkomers al sterker dan hun oudere collega's geïnteresseerd zijn in 'werken met mensen', zij ook sneller gedesillusionneerd raken doordat de organisatie hen niet de ruimte

geeft om te werken op de manier die ze graag zouden willen (ibid., pp. 473-477). Het onderhavige onderzoek levert enige bevestiging van deze opvatting in de vorm van de bevinding dat van degenen die rond 1980 in dienst waren gekomen, een groot deel teleurgesteld was in de inhoud van het werk.

Wat ook de invloed van selectie en opleiding zij, de met de vragenlijst verkregen inzichten geven geen indicatie dat persoon(lijkheid)skenmerken een bruikbaar aangrijpingspunt bieden om — meer dan langs die weg nu al gebeurt — enig globaal beleid te voeren dat gericht is op een verbetering van de werksituatie (of op realisering van welke andere doelen dan ook). Deze conclusie werd overigens ook al getrokken door de Werkgroep beleidsanalyse ziekteverzuim, die weliswaar iets meer verbanden vond tussen persoon(lijkheid)skenmerken en ziekteverzuim (1986, pp. 76-86), maar vaststelde dat er geen reden is de bij de personeelselectie gehanteerde criteria aan te passen (1986, p. XI).

Toch kan hier, op basis van de in dit hoofdstuk gegeven analyse van wat nu de essentie is van het werk van de piw-er en wat daarvan de consequentie voor de persoon van de piw-er kan zijn, wel iets op afgedongen worden. Als we, zoals in hoofdstuk 4 is gebeurd, vaststellen dat een belangrijk onderdeel van het werk van de piw-er bestaat uit het al improviserend tot stand brengen van zinvolle interacties met gedetineerden (oftewel uit 'situationeel handelen'), en dat hij daarbij weinig steun of waardering ondervindt, maar wel constant blootstaat aan commentaar, duidt dat er toch op dat een piw-er om zijn werk goed te kunnen verrichten en er geen al te nadelige gevolgen van te ondervinden vooral een zelfstandige, 'sterke' persoon moet zijn. Nu is dit niet bepaald een duidelijk⁷² selectie criterium of opleidingsdoel (het gaat in elk geval niet om handen als kolenschoppen en een stem als een brulboei), maar juist de redenen waarom de piw-er bij voorkeur aan deze beschrijving zou moeten voldoen, geven toch enige indicatie.

Dat het mogelijk is iets concreter te preciseren over welke (karakter)eigenschappen een piw-er zou moeten beschikken, blijkt ook uit de resultaten van een enquête die in 1985 tijdens de directieurenconferentie gehouden werd (Verhagen, 1985). Daaruit kwam naar voren dat de piw-er in zijn algemeenheid zeer contactueel ingesteld moet zijn (score op vijfpuntsschaal⁷³=4,4), verantwoordelijkheidsgevoel moet hebben (4,4), collegiaal moet zijn (4,3), situatief moet kunnen handelen (4,2), zelfbeheersing moet tonen (4,2) en over zelfvertrouwen en relativerend vermogen moet beschikken (beide 4,1). Als duidelijk ongewenst kwamen naar voren het dominant (1,7) of goed van vertrouwen (1,8) zijn. Hoewel er wel enige verschillen waren tussen de antwoorden van directies van verschillende soorten inrichtingen, kon hieruit niet worden geconcludeerd dat in verschillende soorten inrichtingen verschillende soorten piw-ers nodig zijn.

⁷² Net zo min overigens als het duidelijk is wat precies een 'goede' piw-er is, terwijl er toch — zoals tijdens de observaties bleek — een vrij grote overeenstemming is over wie een goede piw-er is en wie niet (behalve in DAN, waar er duidelijker dan elders ten minste twee groepen waren die wel weer elk hun beeld van de 'goede' piw-er hadden).

⁷³ Schaalwaarden: 1=ongewenst, 2=onbelangrijk/irrelevant, 3=gewenst, 4=belangrijk, 5=zeer belangrijk.

Al met al komt uit de profielschets, ook uit de hier niet genoemde kenmerken, een persoon naar voren die zelfstandig is en zijn (haar) kracht ook aan zichzelf kan ontlelen. Daarnaast moet er ook sprake zijn van een duidelijke gerichtheid op anderen: collega's maar ook de gedetineerden, in wie de piw-er wel geïnteresseerd moet zijn zonder dat hij of zij emotioneel betrokken raakt.

7 Van bewaarder tot piw-er - en terug?

In de vorige hoofdstukken is een antwoord gegeven op de in paragraaf 1.5 tot het *beschrijvende* deel van dit onderzoek gerekende vragen. Er is ook een begin van een antwoord gegeven op de vragen die tot het *verklarende* deel behoren, maar ten aanzien hiervan moet nog een conclusie getrokken worden. Dat zal in dit afsluitende hoofdstuk gebeuren; daarbij zal tevens een aantal veranderingen behandeld worden die zich hebben voltrokken sinds de periode waarin de gegevensverzameling plaatsvond.

7.1 Determinanten van verminderd welbevinden

In hoofdstuk 1 zijn drie probleemvelden genoemd waarin de oorzaak van een kennelijk verminderd welbevinden van piw-ers gelegen zou kunnen zijn: de inhoud van het werk, de organisatie en de persoon van de piw-er. In hoofdstuk 3 is gepoogd een eerste indruk te krijgen van het relatieve belang van diverse belastende factoren; hieruit kwamen vooral de omgang met en de opstelling van collega's als belastend naar voren, alsmede aspecten van de leiding, de besluitvorming en de communicatie, gebrek aan duidelijkheid en te geringe mogelijkheden om invloed uit te oefenen op de eigen situatie. In hoofdstuk 6 wordt verslag gedaan van een poging om met behulp van een stressmodel deze belastende factoren in verband te brengen met het ziekteverzuim (en andere maten voor verminderd welbevinden); het bleek dat er eerder sprake was van een complex van factoren dan van één duidelijke oorzaak. Toch is het, op basis van zowel deze exercities als de in de hoofdstukken 4, 5 en (deels) 6 gegeven beschrijving op basis van de observaties en interviews, wel mogelijk tot een conclusie te komen over het relatieve belang van de probleemvelden en de daarin aanwezige bronnen van spanning.

In hoofdstuk 4 kwam naar voren dat er weliswaar een fundamenteel probleem is aan te wijzen in de inhoud van het werk (namelijk de afwezigheid van positieve feed-back in het 'werken met mensen'), maar dat dit probleem in belangrijke mate versterkt wordt doordat de hieruit resulterende onzekerheid voor de individuele piw-er niet wordt weggenomen door het werken in een team - integendeel, daarin ondervinden de meeste piw-ers alleen maar spanningen.

In hoofdstuk 5 werd duidelijk dat er in de relaties met andere categorieën inrichtingspersoneel eveneens bronnen van spanning zitten, maar dat deze het duidelijkst gevoeld worden wanneer het gaat om degenen met wie de piw-ers in de hiërarchische lijn te maken hebben: het kader en de directie. Hierbij moest wel worden aangetekend dat deze beide partijen zich in vrijwel elke organisatie in een positie bevinden waarin onvrede zich op hen richt, maar ook wat er over communicatie en besluitvorming en over 'Den Haag' als

voorwaardenscheppende instantie naar voren kwam, duidt erop dat er in de organisatorische positie van de piw-er een knelpunt zit.

In hoofdstuk 6 tenslotte werd niet alleen, zoals hierboven al vermeld, vastgesteld dat er eerder sprake is van een stresscomplex dan van één duidelijke oorzaak van verminderd welbevinden, ook bleek dat persoon(lijkheids)kenmerken een te verwaarlozen rol spelen in dit complex. Vermeld werd dat dit resultaat consistent was met de uitkomsten van ander onderzoek, en dat daarin ook weer vooral organisatorische aspecten werden aangewezen als determinanten van ziekteverzuim.

Kijken we nu terug naar de drie in paragraaf 1.5 geformuleerde hoofdvragen van het verklarende deel van dit onderzoek, dan lijkt het verantwoord te concluderen dat de eerste daarvan (die naar de relatie tussen doelstellingen en organisatiestructuur) het meest relevant is voor het vinden van een verklaring voor het verminderd welbevinden: die verklaring lijkt in elk geval niet alleen te liggen in de inhoud van het werk of de populaties gedetineerden en piwers en evenmin in het bestaan van een subcultuur of 'onopgemerkte verscheidenheid' (dat hiervan geen sprake was wordt betoogd in paragraaf 6.2.5). Op deze vraag zal hier daarom nader ingegaan worden.

Als geschikte manier om te kijken naar de relatie tussen doelstellingen en formele organisatiestructuur werden in hoofdstuk 1 de zgn. contingentietheorieën genoemd, en dan in het bijzonder waar deze de nadruk leggen op grondstof (in het geval van 'werken met mensen' te lezen als: *mensbeeld*) en technologie (in geval van 'werken met mensen': het *wat* en *hoe*). Dat dit inderdaad een vruchtbare benadering is, blijkt wanneer we hem toepassen op de executieve strafdoelen (cf. Vegter, 1984: p. 29) van het Nederlandse gevangeniswezen van ca. 1953 tot heden.

Omstreeks 1953 vond een overgang plaats van een hiërarchisch stelsel naar een gedifferentieerd stelsel (Vegter, 1984, pp. 30-33; Franke, 1990, pp. 632-639). In het hiërarchisch stelsel werden de gedetineerden eigenlijk vooral gezien als eenvormige objecten (dingen) die opgesloten en geïsoleerd moesten worden, en bestond de technologie vooral uit het toepassen van dwang en het (daardoor) disciplineren; daarnaast was er natuurlijk ook een (minieme) verzorging. In termen van Perrow (1971, pp. 75-85) gaat het hier om een als stabiel beschouwde grondstof en een duidelijke technologie; in een door hem ontwikkeld schema past hierbij een formele, gecentraliseerde organisatie, waarin vrijwel alles vastligt in voorschriften. In termen van Mintzberg (1979) is hier sprake van een machinebureaucratie (cf. De Wijs e.a., 1986, p. 5).

In het gedifferentieerde stelsel worden de gedetineerden weliswaar gezien als mensen met individuele eigenschappen, maar wel als mensen met wie iets gedaan kan worden: het strafdoel op executief niveau was behandeling (beter maken). Hiertoe konden verschillende middelen ingezet worden: een op persoonlijke vorming gericht regiem, (vak)onderwijs of een mengsel van arbeid en sport. Toepassing van deze middelen vond plaats door de gedetineerden toe te wijzen aan die inrichting waarvan het regiem het best overeenkwam met wat voor hun behandeling het meest geschikt was; voor de categorie waarvan verwacht werd dat ze onbehandelbaar was, bleven er inrichtingen waar beveiliging voorop bleef staan. Voor deze laatste kon als organisatie-model de machinebureaucratie blijven bestaan (zij het dat deze enigszins werd aangepast aan de tijdgeest van de vroege jaren zeventig), voor de meer op

behandeling gerichte inrichtingen (waarin de grondstof dus als gevarieerd, maar de technologie als duidelijk gezien werden) was een meer flexibele doch nog steeds gecentraliseerde organisatie nodig, waarin veel aandacht werd besteed aan standaardisering van de vaardigheden van de medewerkers (vandaar de centrale werving en opleiding). In termen van Mintzberg is dit het model van de professionele bureaucratie. Kijken we naar het gevangeniswezen als totaal, dan zien we dat daar afgestapt moet worden van de machinebureaucratie (waarin dus het departement de touwtjes strak in handen heeft). Hier moet overgegaan worden op een divisiestructuur, waarbij de inrichtingsdirecties een zekere autonomie hebben.

Hoewel de nota 'Taak en Toekomst' gezien kan worden als de markering van de overgang van het gedifferentieerde naar het autonome stelsel, werden de eerste stappen in die richting al eerder gezet: met de invoering van de beklag- en beroepsregeling (1967), met de keuze voor het 'linking pin'-systeem als basis van de organisatiestructuur (Beleidsnota 1976) en met het gedachtengoed dat in het rapport van de Commissie van Hattum (1977) is terug te vinden. In dit autonome stelsel is er op executief niveau geen ander strafdoel dan de vrijheidsbeneming; de gedetineerde wordt gezien als een autonoom subject aan wie niet meer beperkingen mogen worden opgelegd dan voor dat doel noodzakelijk zijn, en met wie niet mag worden gemanipuleerd. Er mogen slechts 'mogelijkheden en kansen' geschapen worden, en voorts moeten 'schadelijke gevolgen en effecten' voorkomen of althans zoveel mogelijk beperkt worden. Omdat elke gedetineerde als autonoom en uniek gezien wordt, is het volstrekt onduidelijk hoe dat precies moet (cf. paragraaf 4.5); in het schema van Perrow vergt dit een organisatiestructuur waarin de beslissingsbevoegdheid en macht van de uitvoerenden (de piw-ers) vrij groot is en waarin de interne afstemming plaatsvindt via feed-back (concreet: de teamvergadering). Het model van Mintzberg dat hier het best bij past, is weer dat van de professionele bureaucratie⁷⁴ (cf. De Wijs e.a., 1986).

Bovenstaande exercitie maakt duidelijk dat er al op het niveau van de formele structuur (zie paragraaf 1.3) van een penitentiaire inrichting een probleem zit. De drie stelsels kunnen immers gezien worden als een stel nestschalen: elk stelsel omvat het voorgaande. Dat betekent echter dat, terwijl hierboven steeds de nadruk werd gelegd op datgene waarmee het strafdoel op executief niveau werd uitgebreid — en waarop ook de nadruk kwam te liggen —, in de realiteit ook het (de) strafdoel(en) van het (de) voorgaande niveau(s) gehandhaafd blijft. De consequentie daarvan is weer dat de formele structuur zowel een machinebureaucratie als een divisiestructuur als een professionele bureaucratie zou moeten zijn. Nu is dat op zichzelf weer niet zo erg als het lijkt: het gaat hier immers om door Mintzberg onderscheiden extreme situaties (we zouden ook kunnen spreken van ideaaltypen), en dat betekent dat de meeste

⁷⁴ Het is overigens mogelijk om te stellen dat het model van de 'adhocratie' (waarin de nadruk ligt op de ondersteunende functies) nog meer geëigend is: 'Taak en Toekomst' zegt immers met zoveel woorden dat het gevangeniswezen tot opdracht heeft '(...) het scheppen van mogelijkheden en kansen voor de gedetineerden om te werken aan hun persoonlijke ontwikkeling (...)' (TK, 1982, p. 22). Hieruit valt af te leiden dat in het autonome stelsel het de gedetineerden zijn die iets produceren; de medewerkers van de inrichting zijn daarbij allen ondersteunend bezig.

reële organisaties beschouwd kunnen worden als een mengvorm. Echter, de benadering vanuit de ideaaltypen maakt wel direct duidelijk waar op organisatieniveau conflicten ontstaan, en voor het Nederlandse gevangeniswezen in de jaren tachtig is dat ten eerste het punt van de onverenigbaarheid van het formalisme van de machinebureaucratie met het informele van de professionele bureaucratie, en ten tweede de onverenigbaarheid van de sterke centralisatie van de machinebureaucratie met de decentralisatie van de divisiestructuur.

Tot nog toe ging het om de inherente spanningen op het niveau van de formele structuur. Bij de actualisering en nog sterker bij de concretisering daarvan (zie schema 1 in paragraaf 1.3) komen deze spanningen in versterkte mate naar voren. Zo zal bij de actualisering van een op het model van de professionele bureaucratie gebaseerde formele organisatiestructuur het probleem ontstaan of er een afzonderlijke, strak hiërarchische bewakingseenheid moet komen, of dat de gebouwelijke omstandigheden en de aard van de gedetineerden het toestaan om de beveiliging over te laten aan dezelfde piwers die op de ringen ook verantwoordelijk zijn voor de behandeling (of de begeleiding) van de gedetineerden. Bij de concretisering doet zich dan nog eens het probleem voor dat er uitgegaan moet worden van een bestaande organisatie, die niet van de ene op de andere dag om te vormen is.

Dat de combinatie van deze problemen inderdaad een rol heeft gespeeld — en nog speelt — leert de geschiedenis. Kijken we naar de situatie van 1953, dan is het op basis van de literatuur (bv. Franke, 1990; Vegter, 1989) volstrekt verantwoord te spreken van een op de leest van de machinebureaucratie geschoeide organisatie. Hierin was weliswaar in de praktijk wel enige, maar formeel geen enkele ruimte voor zelfstandigheid van, en regimaire verschillen tussen, de afzonderlijke inrichtingen. Toch was dit precies wat er moest gaan ontstaan nadat in 1953 formeel gekozen werd voor het gedifferentieerde stelsel. Belangrijker echter is dat binnen de inrichtingen een aantal grote veranderingen moest gaan optreden (cf. Zwezerijnen, 1972, p. 12):

- in plaats van initiatieven van gedetineerden de kop in te drukken moesten deze nu gestimuleerd en in goede banen geleid worden;
- niet langer kon de hiërarchische positie de basis voor gezag vormen, maar dit moest zijn grond gaan vinden in deskundigheid;
- de communicatie (zowel horizontaal als verticaal) moest worden uitgebreid, en tot tweerichtingverkeer worden gemaakt.

Wat het executief personeel betreft betekende dit dat de bewaker tot bewaarder moest worden (om)gevormd: hij moest zich de vaardigheden eigen maken die nodig waren om zowel op eigen kracht als (vooral) samen met de hulpverleners te behandelen.

Uit alle beschikbare bronnen wordt duidelijk dat het veranderingsproces niet alleen vrij ongestructureerd is verlopen, maar dat het nog tot in de jaren zeventig heeft voortgeduurd (en men zou zelfs kunnen zeggen dat het onderhavige onderzoek laat zien dat het halverwege de jaren tachtig nog niet was afgerond). In 1958 constateerde de *Commissie voor de bouwkundige voorzieningen van het gevangeniswezen* dat de bestaande gebouwen niet geschikt waren om de doelstellingen te realiseren (Commissie s'-Jacob, 1958); in 1985

waren veel van die 'ongeschikte' inrichtingen nog steeds in gebruik⁷⁵ (zie ook: Petersen, 1978, pp. 932-934 en 940-942). In 1964 betoogde Veringa dat nog onvoldoende duidelijkheid bestond over de vraag welke wijze van behandeling tot een maximaal resultaat zou leiden (Veringa, 1964). Zwezerijnen deed in 1966 empirisch onderzoek in twee gevangenissen en kwam tot de conclusie dat één daarvan de meeste kenmerken droeg van een 'beveiligingsgerichte' gevangenis, maar dat de andere volop te maken had met problemen die samenhangen met de overgang van 'beveiligingsgerichte' naar 'behandelings'-gevangenis (Zwezerijnen, 1972, pp. 53-63). In een tweede fase van het onderzoek, in 1969, vergeleek hij de 'beveiligingsgerichte' gevangenis met een gevangenis waar een experimenteel, op resocialisatie gericht, beleid werd gevoerd. Is het feit dat er nog in 1969 geëxperimenteerd werd, op zich al veelzeggend, ronduit schokkend is Zwezerijens conclusie '(...) dat er geen aanwijzingen zijn, dat de positie van de bewaking in deze gevangenissen zich ontwikkelt in de richting van deelname aan resocialisatie (...)'. Daarentegen bevestigen deze gegevens het vermoeden (...) dat de bewaarders slechts in beperkte mate betrokken zijn bij de introductie van vernieuwingen en dat de bewaking gedwongen is om zich voortdurend aan te passen aan de veranderingen die van bovenaf worden opgelegd' (ibid.: p. 93). In 1974 publiceerde Blokland de resultaten van een empirisch onderzoek naar de positie van bewaarders (uitgevoerd in 1970), waaraan hij ook een aanbeveling verbond om te komen tot een nieuw organisatie-model (Blokland, 1974, pp. 151-169). Dit zou dan niet meer het hiërarchische (machinebureaucratische) model moeten zijn, maar een op de ideeën van Likert gebaseerd model, waarin de bewaarders op grond van hun vaardigheden een vrij grote mate van autonomie hebben.⁷⁶ Zoals we al gezien hebben, is een dergelijke structuur halverwege de jaren zeventig daadwerkelijk ingevoerd; zoals Ellegiers en De Wijs (1985) laten zien, echter op zodanige wijze dat het niet verwonderlijk mag heten dat het werkoverleg — dat in de plannen toch een belangrijke plaats innam — en de opwaartse communicatie ten tijde van de gegevensverzameling nog zeer te wensen overlieten. Daarmee is mijns inziens ook de belangrijkste factor gelokaliseerd die de werksituatie van de piw-er negatief beïnvloedt: hij moest, als gevolg van de stelselwijziging, van bewaarder uitgroeien tot piw-er - maar de organisatie werd niet zodanig aangepast dat hij ook de bijbehorende middelen (bevoegdheden en een goed functionerend team) kreeg.

7.2 Ontwikkelingen sinds 1985

Als gezegd, heeft zich sinds de gegevens voor dit onderzoek verzameld werden, een aantal veranderingen voorgedaan in het gevangeniswezen. Door deze veranderingen te beschouwen in het licht van de in het voorgaande vermelde bevindingen wordt de relevantie van die laatste extra duidelijk.

⁷⁵ En in 1988 kon geconstateerd worden dat de nieuw te bouwen inrichtingen niet geschikt zouden zijn (Grapendaal en Kommer, 1988).

⁷⁶ Opmerkelijk is overigens dat Blokland niet verwijst naar het in 1972 verschenen 'Rapport Beek', waarin dit organisatie-model ook al werd voorgesteld.

7.2.1 Capaciteitsuitbreiding

Een van de meest ingrijpende veranderingen die het gevangeniswezen de afgelopen jaren heeft doorgemaakt, is de enorme capaciteitsuitbreiding. Bedroeg het aantal plaatsen (cellen) eind 1985 nog 4827, op 1 januari 1989 waren dit er ca. 6000, waarvan ca. 3700 in huizen van bewaring. In 1989 kwamen nog eens 1178 cellen beschikbaar, en voor 1990 is nog een uitbreiding met 504 voorzien. Van de daarna totaal beschikbare capaciteit van 7748 plaatsen zou een deel, 695 cellen, in verband met het te krappe exploitatiebudget tijdelijk zijn.⁷⁷ Inmiddels is, met het oog op de geraamde capaciteitsbehoefte in de komende jaren, besloten deze voorzieningen semi-permanent te maken.

Ook de in dit onderzoek betrokken inrichtingen hadden met de capaciteitsuitbreidingen te maken. Tussen 1985 en 1989 nam de capaciteit van ALS toe van 154 naar ruim 250 (door het weer beschikbaar maken van cellen die in gebruik waren als bewaarderswacht enz.), en die van DAN van 168 naar bijna 300 (door nieuwbouw). Hier stond nauwelijks tot geen uitbreiding van het aantal piw-ers tegenover; wel werd een aantal niet-gedetineerde gebonden posten 'uitgezuiverd', d.w.z. voortaan door 'bewaarders-beveiligingsbeamten' bezet. Al met al betekent dit voor de piw-ers op zijn minst een inhoudelijke verzwaring van de werkdruk: er moet meer tijd in direct contact met een groter aantal gedetineerden gewerkt worden. Waar in dit rapport de door de piw-ers op gezette tijden ondervonden werkdruk als een probleem naar voren kwam dan wel in verband kon worden gebracht met klachten over het welbevinden, moet dit als een negatieve ontwikkeling gezien worden. Daar komt bij dat in verband met de op handen zijnde verbouwingen ten tijde van het onderzoek in ALS een als minder 'zwaar' ervaren gedetineerdenpopulatie aanwezig was; de terugkeer naar een meer doorsnee populatie na het gereedkomen van de verbouwing werd als een extra last ervaren. Een zelfde proces deed zich in de tussenliggende jaren voor in DAN.

De inrichting DUS ondervond op een geheel andere wijze de gevolgen van de verbouwing. Na het gereedkomen van een van de nieuwbouwinrichtingen werd de bestemming van een aantal bestaande gevangnissen gewijzigd in die van huis van bewaring. Zo werd ook de taak van huis van bewaring van DUS overgenomen door de naastgelegen gevangenis en kreeg DUS zelf de bestemming van penitentiaire inrichting voor vrouwen. Voor het personeel had dit grote gevolgen: een deel van de mannelijke piw-ers diende over te gaan naar het nieuwe huis van bewaring, er moest een groot contingent vrouwelijke piw-ers geworven worden en men moest zich gaan voorbereiden op een geheel andere categorie gedetineerden. Net als in alle andere inrichtingen die in de afgelopen jaren geconfronteerd werden met (de dreiging van) een bestemmingswijziging⁷⁸, ging dit gepaard met vrij grote onrust en spanningen, zowel tussen piw-ers onderling als tussen (individuele) piw-ers en de directie. Zonder de overwegingen die aan dergelijke bestemmingswijzigingen ten

⁷⁷ En dus niet in verband met de kwaliteit van de voorzieningen: het ging immers niet alleen om op het binnenterrein van bestaande inrichtingen geplaatste 'containers' (in feite: prefab units), maar ook om de nieuwbouwinrichting te Grave.

⁷⁸ Als voorbeeld kunnen genoemd worden Groot Bankenbosch en Esserheem in Veenhuizen en Schutterswei in Alkmaar, inrichtingen die de afgelopen jaren vanwege deze problematiek redelijk wat aandacht in de media kregen.

grondslag liggen, in twijfel te willen trekken, moet in elk geval worden opgemerkt dat alleen al het feit dat ze kunnen voorkomen, bijdraagt aan het weinig positieve beeld dat de meeste piw-ers hebben van 'Den Haag' en aan hun gevoel niet meer te zijn dan een poppetje, waarmee maar wat geschoven wordt. In het geval van DUS moet hier nog aan toegevoegd worden dat het ietwat schrijnend is dat hier een ontwikkelingsproces werd afgebroken dat op zijn minst mogelijkheden bood voor het ontstaan van een organisatie waarin een aantal negatieve aspecten van het werk tot een minimum zou zijn teruggebracht.

Volstrekt afgezien van de gevolgen die de capaciteitsuitbreiding had voor de bestaande inrichtingen (wat hierboven beschreven is mag daarvoor exemplarisch genoemd worden) is er nog een reden om deze ontwikkeling vanuit het oogpunt van de werksituatie van de piw-er als negatief te kenschetsen: de uitbreiding werd voor een belangrijk deel gerealiseerd door nieuwbouw van relatief grote inrichtingen (ca. 250 gedetineerden), met afdelingen van 48 tot 72 gedetineerden. Ten opzichte van wat de Commissie Van Hattum vanuit regimair en beheersmatig oogpunt optimaal achtte — ruimtelijk gescheiden leef-eenheden van 8 tot maximaal 12 gedetineerden, en een totale omvang die in geen geval de 120 te boven zou mogen gaan (zie Van Hattum, 1977, pp. 108-109) — is dit ruimschoots een verdubbeling. Nu is er bijzonder weinig bekend over de optimale omvang — uit welk oogpunt dan ook — van penitentiaire inrichtingen (voorzover daarnaar in Amerika onderzoek is gedaan, ging het altijd om inrichtingen met 500 plaatsen of meer), maar het ligt voor de hand dat naarmate de organisatie groter wordt, de mogelijkheden tot communicatie afnemen en de medewerkers vaker geconfronteerd zullen worden met besluitvorming waaraan ze zelf niet hebben kunnen deelnemen. Juist waar in het voorgaande toch vooral de organisatie — en dan in met name de relatieve autonomie van de piw-ers — de communicatie en de besluitvorming als een probleem naar voren kwamen, moet worden aangenomen dat de werksituatie van de piw-er er niet beter op wordt naarmate de inrichting groter wordt.

7.2.2 Deconcentratie

Al ten tijde van de gegevensverzameling voor dit onderzoek werden stappen gezet op weg naar een deconcentratie.⁷⁹ Deze zou erin moeten resulteren dat de inrichtingen zelfstandiger konden werken en niet meer voor elk wisselende goedkeuring van 'Den Haag' nodig hadden. Hiertoe zou enerzijds de directeur van een inrichting aangewezen worden als 'integraal manager' en anderzijds zou het al langer bestaande instituut van regionaal directeur in de vorm van de regiomanager nieuw leven ingeblazen worden.

Voor de inrichtingen betekende dit concreet dat van ze verwacht werd dat ze hun voornemens zouden vastleggen in een beleidsplan dat, na getoetst te zijn aan een aantal door het departement vastgestelde criteria, zou moeten

⁷⁹ Het is niet duidelijk waar deze term precies vandaan komt. 'Taak en Toekomst' spreekt terecht — het ging immers niet in de eerste plaats om de al bestaande ruimtelijke spreiding van de activiteiten, maar om een delegatie van bevoegdheden naar lagere niveaus in de organisatie — nog van 'decentralisatie' (TK, 1982, p. 80).

dienen als basis voor de relatie met het departement - er werd zelfs gesproken over contractmanagement. Ten tijde van het onderzoek waren alle drie de inrichtingen bezig met het opstellen van zo'n beleidsplan. Het overleg over deze plannen met het departement begon pas in 1986 van de grond te komen en leidde in elk geval in een groot aantal gevallen tot grote frustraties aan beide kanten. Vanuit het departement werd de kwaliteit van de plannen vaak te gering geacht, terwijl de directies het commentaar van het departement nogal eens als betuttelend ervoeren.⁸⁰

Met ingang van 1989 werd ten aanzien van een aantal inrichtingen daadwerkelijk begonnen met de delegatie van bevoegdheden. Omdat daarmee onder andere op het terrein van het personeelsmanagement (binnen door het departement aangegeven kaders) de directies een grotere autonomie kregen, zouden ze daardoor beter dan voorheen in staat moeten zijn zaken voor het personeel te realiseren die voordien niet mogelijk waren. Men zou zich dan ook kunnen voorstellen dat de verhouding tussen directies en personeel als gevolg hiervan zou verbeteren, doch aan de andere kant bestond uiteraard ook een gerede kans dat de directies direct door het personeel verantwoordelijk zouden worden gesteld voor ongewenste situaties. Het lijkt erop dat voornog het laatste gebeurt. Omdat de dienstcommissies nu in de inrichtingsdirecties een echte tegenspeler — dat wil zeggen iemand met bevoegdheden — hebben gevonden, is hun rol een veel actievere geworden. Zij spreken nu inderdaad de directies aan op de gestelde prioriteiten, en in een aantal van de experimentele inrichtingen is het zelfs gekomen tot regelrechte conflicten tussen directie en dienstcommissie (cf. De Clercx, 1989).

7.2.3 De inrichtingsstructuur

Min of meer parallel aan en verweven met de deconcentratie, en niet zozeer als een gevolg daarvan, werd in de afgelopen jaren ook de organisatiestructuur van de inrichtingen gewijzigd. Op het niveau van de p/w'er veranderde

⁸⁰ Zonder op de waarde van dit oordeel in te gaan moet wel worden aangetekend dat het opstellen van het plan meestal een vrij moeizame operatie was, vooral omdat er binnen de inrichtingen over het algemeen geen ervaring bestond met dit soort operaties. Vaak werd een groot beroep gedaan op de functiebegeleider, van wie verwacht werd dat hij daar niet alleen meer tijd voor had, maar ook vanuit zijn opleiding beter toe in staat was. Ter voorbereiding en als handreiking vanuit de Directie Gevangeniswezen was in de directieurenconferentie van april 1984 door een organisatie-adviesbureau een inleiding verzorgd over het werken met beleidsplannen, en kregen de inrichtingen eind 1984/begin 1985 de beschikking over een door datzelfde organisatie-adviesbureau opgestelde *Handleiding tot het maken van een beleidsplan* (DGW, 1984). In november 1985 werd hier, naar aanleiding van veel klachten van inrichtingsdirecties 'dat de kaders waarbinnen het penitentiaire beleid zich naar de hedendaagse opvattingen dient te voltrekken voor hen onvoldoende inzichtelijk zijn' (DGW, 1986, p. 1), aan toegevoegd een *Beleidskader voor de nieuwe organisatiestructuur van de penitentiaire inrichtingen*. Hierin werd onder andere de topstructuur van een penitentiaire inrichting duidelijker geschetst dan in de handleiding. Omdat de onderbouwing hiervan te mager bleek en er bij de directies enig wantrouwen ontstond over de concrete mogelijkheden van een beleidsplan, werd in 1986 ook nog een *Memo beleidskader* (DGW, 1986) opgesteld, waarin de beleidsuitgangspunten van de afgelopen jaren nog eens op een rijtje werden gezet. Dit stuk diende niet alleen een handreiking te zijn bij het opstellen van een beleidsplan, maar beoogde ook 'de inhoudelijke discussie tussen het departement en de inrichtingen (opnieuw) op gang te brengen' (DGW, 1986, p. 1).

er hierdoor niet veel. Op de hogergelegen niveaus was er wel sprake van ingrijpende veranderingen. De functie van hoofd algemene dienst kwam te vervallen; deze schakel tussen de teamleiders en directie werd vervangen door een afdelingshoofd (in kleinere inrichtingen zou het afdelingshoofd tevens teamleider moeten zijn) en daarboven een hoofd begeleiding. Deze laatste functionaris heeft ook de verantwoordelijkheid voor het sociaal-kultureel werk (aan te bieden door piw-ers en specialisten onder leiding van een hoofd SKW) en voor de sociale dienstverlening (de vroegere bejegeningfunctionarissen, onder leiding van een hoofd SD). Op hetzelfde niveau als het hoofd begeleiding kwam er een hoofd beheer, onder wiens verantwoordelijkheid het bedrijfsbureau (incl. huishoudelijke dienst), de administratie en de arbeid vallen. Deze beide hoofden rapporteren aan de directie, die in een (middel)grote inrichting werd gereduceerd tot een directeur en één plaatsvervangend directeur (tegen twee adjunct-directeuren in de oude structuur). Onder de directie valt dan tenslotte nog de staf (psycholoog, medische dienst).

Als een groot voordeel van deze wijziging van de organisatiestructuur kan gezien worden dat veel beslissingen omtrent de interne gang van zaken niet meer door de directie genomen hoeven te worden, maar op een lager niveau — dat van het hoofd begeleiding of hoofd beheer, en in veel gevallen zelfs op afdelingsniveau — afgehandeld kunnen worden. Hierdoor krijgt de directie meer tijd om zich bezig te houden met het globale inrichtingsbeleid (waarbij ze dan ook nog eens kan terugvallen op hoger gekwalificeerde medewerkers dan voorheen), en om de relatie met het departement te onderhouden - een taak die veel meer inhoud heeft gekregen door de deconcentratie. Tegelijkertijd echter schuilt hier ook een gevaar, en wel dat de directies zich vooral vanuit een beheersmatige en veel minder vanuit een regimaire optiek met de inrichting bezig zullen houden. Er zijn twee mechanismen die in deze richting werken. In de eerste plaats is er de grotere afstand tussen gedetineerden en directie, omdat veel bevoegdheden (o.a. die tot het opleggen van disciplinaire straffen, de zgn. artikel-vijf-bevoegdheid) worden gedelegeerd aan de afdelingshoofden of het hoofd begeleiding.⁸¹ Natuurlijk is de hiermee samenhangende grotere zelfstandigheid van de afdelingen op zichzelf een positieve ontwikkeling (zie ook paragraaf 7.1), maar zowel vanuit het oogpunt van de gedetineerden als het personeel is het nog maar de vraag of het verstandig is dat degene die verantwoordelijk is voor het beleid van de inrichting — en met name het regiem — niet dagelijks in contact komt met de gedetineerden. Dit klemmt des te meer vanwege het tweede mechanisme: de verzakelijking van de verhoudingen tussen departement en inrichtingen. Hieronder versta ik dan dat in de gedeconcentreerde verhoudingen de nadruk komt te liggen op het (financiële) beheer van de inrichtingen en veel minder op de inhoud van het regiem. Ook hier geldt dat dat laatste een positieve ontwikkeling is in de richting van een grotere autonomie van het uitvoerende personeel, maar tegelijkertijd versterkt het het risico dat vanaf het niveau van de afdelingen, of eventueel dat van het hoofd begeleiding, tot aan het niveau van het hoofd van de Directie Delinquentenzorg en Jeugdinstellingen de mensen zowel als de

⁸¹ In ten minste één van de grote nieuwbouwinrichtingen wordt de gedetineerden al meegedeeld dat het niet meer vanzelfsprekend is dat een klacht of verzoek door de directeur afgehandeld wordt.

betrekkingen vooral gefixeerd zijn op het beheer en niet op de inhoud van de detentie. Dit kan dan tot gevolg hebben dat vanuit een beheersoptiek zinvolle maatregelen worden genomen, die op de bejegening een negatieve invloed hebben (vermindering van formaties, overdracht van taken van piw-ers aan bewakingseenheden, enz.).

Of vooral de positieve gevolgen (een mogelijkheid tot grotere autonomie op uitvoerend niveau) dan wel de negatieve (een overheersing van aandacht voor beheersaspecten) de overhand zullen krijgen, valt nog moeilijk te zeggen. Sombor stemt echter de gedachte dat uiteindelijk beheer een stuk gemakkelijker (want concreter en beter te verantwoorden) is dan beleid (waarvoor immers een visie nodig is, en het vermogen mensen te enthousiasmeren), en dat ook in de maatschappij in het algemeen de tendens vooral lijkt te gaan in de richting van zakelijkheid en efficiëntie, onder gelijktijdig verlies van geloofwaardigheid van ideologieën.

7.2.4 Werving, selectie en opleiding

Met de deconcentratie is ook op het terrein van de werving en selectie het nodige veranderd. Vond tot 1986 de werving, en tot op zekere hoogte de selectie, centraal plaats, daarna was er sprake van decentrale werving (sinds enige tijd zelfs per inrichting. In de selectieprocedure is sinds 1986 de volgorde van het gesprek met de selectiecommissie en het psychologisch onderzoek omgedraaid: na de voorselectie spreken de kandidaten nu eerst met de selectiecommissie; degenen die daar niet worden afgewezen gaan door naar het psychologisch onderzoek. Dit laatste heeft ook niet meer de zwaarte die het voordien had: het resultaat ervan is een advies aan de selectiecommissie.

Wat de opleiding betreft zijn er stappen gezet om aan het CWOI een mbo-status te geven.⁸² Deze stappen komen erop neer dat met ingang van 1 januari 1987 de piw-er de keuze kreeg tussen het traject bbo + vo I + vo II en het traject mbo-iw + pambo. De pambo (penitentiaire applicatiecursus mbo) werd gegeven door het CWOI; pambo I komt ongeveer overeen met bbo, pambo II met vo I en vo II. In 1988 werd hier een overstapmogelijkheid aan toegevoegd, namelijk van bbo naar mbo in plaats van vo I en vo II.

Sinds medio 1989 is er de bbo nieuwe stijl, bestaande uit zeven weken les en zeven weken stage. Daarna volgt de vo nieuwe stijl, die een integratie inhoudt van vo I en vo II en 14 weken duurt. De formele ingangsdatum hiervan is 1 januari 1990, doch de overgangsregeling hield in dat wie al met het oude systeem begonnen was, dat afmaakte, en dat wie na medio 1989 begon, in het nieuwe systeem kwam. In 1990 blijft in elk geval de bbo nieuwe stijl bestaan. Daarnaast is mbo-niveau een eis voor vaste aanstelling, maar de directeur bepaalt wat dat precies is (onder marginale toetsing van het departement).

Een interessant aspect van deze ontwikkelingen op het terrein van de opleidingen is de eerst sterk toegenomen, en later steeds weer gereduceerde, duur. De A/B/C-opleiding was vrij kort, en de invoering van bbo + vo I + vo II betekenden een enorme verlenging. De samenvoeging van vo I en vo II

⁸² Dit ook met het oog op de wenselijkheid de piw-er een extern loopbaanperspectief te bieden (cf. TK, 1983, p. 49).

brachten weer een verkorting met zich mee, en het sinds 1 januari 1990 bestaande traject is weer een stuk korter. Het lijkt geen al te boude veronderstelling dat dit veel te maken heeft met de enorme behoefte aan voldoende opgeleid personeel, die is ontstaan door de capaciteitsuitbreidingen.

Dat deze veranderingen veel invloed zullen hebben op de problematiek waarop dit onderzoek gericht was, lijkt niet waarschijnlijk: persoonlijke eigenschappen (zaken waarmee bij werving en selectie rekening gehouden kan worden) bleken immers geen grote rol te spelen. Wel is, in het licht van wat in paragraaf 6.7 werd opgemerkt over de benodigde 'kracht', vermeldenswaard dat in het vaste deel van de Vervolgopleiding zoals die sinds 1990 door het CWOI wordt aangeboden, een onderdeel 'supervisie' is opgenomen. De bedoeling hiervan is het bevorderen van de professionalisering, en in het bijzonder het 'methodisch handelen'. Dit gebeurt door middel van 15 persoonlijke gesprekken tussen de piw-er in opleiding en zijn of haar supervisor; onderwerp bij die gesprekken is het eigen functioneren in de werksituatie, en in het bijzonder de omgang met de gedetineerden en de zaken die de piw-er zelf van belang acht met betrekking tot het werk. Het lijkt erop dat hiermee inderdaad een bijdrage geleverd kan worden aan de zelfstandigheid van de piw-er, in die zin dat hem of haar inzicht kan worden gegeven in de eigen waarde en capaciteiten, en de mogelijkheden daarop het handelen in uiterste instantie te baseren.

7.2.5 *Functiescheiding*

Tijdens de observatieperiode was er in alle drie de inrichtingen sinds enige tijd een zogenoemde 'groep buitenbewaking' werkzaam, die tot taak had de in verband met de verbouwing ontstane 'zwakke plekken' in de beveiliging (een extra poort in de buitenmuur, veel extra personen- en goederenbewegingen) op te vangen. Sinds enige jaren heeft deze functie een meer structurele plaats gekregen met de intrede van een nieuwe functionaris in het gevangeniswezen: de bewa, ofwel bewaarder-beveiligingsbeambte. Deze wordt slechts belast met portierswerkzaamheden en andere niet-gedetineerdgebonden posten. In zekere zin zien we hier dus de vroeger bestaande functiescheiding terug tussen bewaarders en gestichtswachten, zij het dat de huidige bewa's niet zo'n uitgesproken 'sterke arm'-functie hebben als de gewa: ze treden bijvoorbeeld niet op als ME-peloton. In feite komt de functiescheiding vooral neer op het al dan niet in contact komen met de gedetineerden.⁸³

De ratio voor deze functiescheiding ligt nogal voor de hand: het lijkt weinig efficiënt iemand een uitgebreide opleiding op het niveau van mbo-iw te laten volgen, en hem of haar vervolgens te belasten met een portiersfunctie. Ook de selectiecriteria kunnen voor dit werk minder stringent zijn, wat weer als prettige bijkomstigheid met zich meebrengt dat voor deze functie ook ar-

⁸³ Hoewel ook dit weer niet helemaal opgaat. In de nieuwbouwinrichtingen wordt gebruik gemaakt van het systeem van de, door een bewa bezette, centraalpost. Deze controleert niet alleen — via de centrale bediening van alle deuren met uitzondering van die van de cellen — alle gedetineerdenbewegingen buiten de afdeling, maar handelt ook in eerste instantie — via een intercom — de 'belletjes' van gedetineerden af.

beidscontractanten (en eventueel zelfs uitzendkrachten) aangetrokken kunnen worden. Een consequentie is echter wel dat — hoewel dit niet in de bedoeling ligt — als er op een zeker moment doorstroming naar de binnendienst plaatsvindt, daar uiteindelijk mensen terechtkomen die afgewezen zouden zijn, indien ze daar direct naar gesolliciteerd hadden.

Historisch is deze ontwikkeling vooral interessant, omdat de scheiding tussen dan wel integratie van de beveiligende en verzorgende onderdelen van de taak van de piw-er al zeer lang een onderwerp van discussie is (Heijder, 1963; Zwezerijnen, 1972; Blokland, 1974). Hoewel hieraan op basis van het voorgaande nu niet direct een beslissende bijdrage geleverd kan worden, lijkt het toch meer argumenten tegen dan voor functiescheiding op te leveren. In de eerste plaats blijkt dat de meeste piw-ers, in tegenstelling tot de verwachting, geen sterk conflict voelen tussen hun bejegende en beveiligende taak - ze vinden dat deze zelfs in elkaars verlengde liggen. In de tweede plaats kwam zowel tijdens de interviews als tijdens de observaties geregeld naar voren dat Blokland (1974, pp. 82-84) op zijn minst gelijk had met zijn constatering dat de zgn. 'uitpufposten' voor velen een belangrijke functie vervullen (zij het dat sommigen er liever korter zouden zitten). Ten derde mag het hierboven al genoemde risico van de impliciete verlaging van de selectiecriteria niet onderschat worden: niet iedereen die geschikt is voor een bewakingsfunctie, zal het ook als piw-er goed doen.

Voorzover in dit onderzoek indicaties te vinden zijn dat een functiescheiding vanuit een oogpunt van personeelsbeleid wel zinvol zou zijn, gaat het om twee zaken die bij nader inzien toch geen stand houden. Zo kan het door velen verwoorde verlangen naar de collegialiteit binnen de gewaagstestens gezien worden als een teken dat er op dit gebied binnen de teams nog iets te verbeteren valt, maar niet als een reden om dan maar weer een bewakings-eenheid te creëren. En voorzover piw-ers klagen over de verveling die hen als lid van het team 'voorgebouw' na enige weken ten deel valt, lijkt dit vooral een reden om de niet-gedetincerdengebonden posten te verdelen over de teams die op de afdelingen werken, en niet zozeer om deze posten dan maar over te dragen aan bewa's.

7.3 Slotbeschouwing

In dit onderzoek ging het uiteindelijk om het vinden van een verklaring voor het feit dat piw-ers, blijkens hoge ziekteverzuim- en invalideringscijfers, in een niet optimale werksituatie moesten functioneren. Hoewel niet gesteld kan worden dat op deze vraag nu ook het definitieve antwoord gegeven is, lijkt het alleszins redelijk te concluderen dat er sprake is van een samenloop van factoren op alle drie de in paragraaf 1.2 genoemde probleemvelden. Weliswaar ligt de uiteindelijke oorzaak in de inhoud van het werk (zij het niet in de veelal aanwezig geachte rolspanning en rolconflict tussen beveiliging en bejegening), maar is het de positie van de piw-er in de organisatie die ertoe leidt dat deze oorzaak bij een aantal van hen ook daadwerkelijk tot grote problemen leidt. De organisatie immers is — althans was in 1985 —, zo werd in paragraaf 7.1 betoogd, niet toegesneden op de doelen, en biedt daardoor

de piw-er te weinig middelen om zijn fundamenteel onzekere en onduidelijke werk te verrichten.

Deze conclusie biedt weinig hoop dat er op korte termijn een ingrijpende keer ten goede te verwachten is. Was in 1985/1986 de actuele organisatie nog steeds niet volledig toegesneden op het gedifferentieerde stelsel, dit stelsel zelf was inmiddels al weer vervangen door het autonome. De in het bijpassende formele organisatie-model benodigde deconcentratie was echter nog maar net ter hand genomen. Hoewel er sindsdien wel het een en ander is gebeurd, moet op basis van signalen uit het veld⁸⁴ worden aangenomen dat ook in 1990 er nog een grote incongruentie is; het verloop van de aanpassing van de actuele en reële organisaties aan de van 1953 tot ca. 1980 geldende officiële ideologie maakt het zelfs waarschijnlijk dat het nog wel twee decennia zal duren voordat de noodzakelijke veranderingen volledig hun beslag hebben gekregen.

Er is echter nog meer reden tot pessimisme: een aantal van de ontwikkelingen sinds 1985 lijkt veeleer volkomen tegengesteld te zijn. Zo zien we in de eerste plaats een intensivering en verzwaring van het werk van de piw-er. De met de capaciteitsuitbreidingen samenhangende verdunning⁸⁵, zonder dat daar een evenredige personeelsuitbreiding tegenover stond, leidt tot een grotere werkdruk, en daarmee tot (nog) minder tijd voor bejegening. Waar tijdgebrek al een geregeld gehoorde klacht was, kan dit slechts als een negatieve ontwikkeling gezien worden. Ook de terugkeer van de functiescheiding tussen piwers en bewa's moet dan negatief beoordeeld worden, omdat hierdoor aan de piwers een aantal mogelijkheden worden ontnomen om zich even terug te trekken uit de frontlinie.

In de tweede plaats kan in de veranderingen op het gebied van de opleiding (korter) en de selectie (de 'bewa-route') een indicatie gezien worden dat de inhoud van het werk van de piw-er iets minder veelomvattend wordt geacht dan in het begin van de jaren tachtig; ook dit kan niet echt positief gewaardeerd worden. Hier staat dan weer wel een mogelijk positieve verandering in de inhoud van de vervolopleiding ('supervisie'; zie paragraaf 7.2.4) tegenover.

Tenslotte zien we een ontwikkeling die op zichzelf positief beoordeeld moet worden, namelijk in de richting van een grotere autonomie voor de piwers. Tegelijkertijd echter is er sprake van een zodanige verandering in de organisatiestructuur dat de piw-er als 'bejegenaar' wel eens vrij alleen zou kunnen komen te staan in een op de hogere niveaus van alle idealen — wat deze ook waard mogen zijn — ontdaan en vooral op efficiënt beheer gericht gevestigd. Zelfs voor uiterst professionele piwers zou dat waarschijnlijk geen lang vol te houden positie zijn: als gezegd (paragraaf 5.5) hebben ook zij ondersteuning vanuit de leiding nodig. Daarbij moet dan direct weer opgemerkt worden dat dat niet alleen een probleem van de inrichtingsdirecties is: uiteindelijk zal 'Den Haag' voor de zingeving moeten zorgen.

⁸⁴ Daarbij gaat het zowel om persoonlijke ontboezeningen van directieleden over de relaties met het departement als om de conflicten die er tussen een aantal dienstcommissies en de betreffende inrichtingsdirecties zijn ontstaan (zie De Clercx, 1989).

⁸⁵ In de oude inrichtingen: een gelijkblijvend aantal piwers voor meer gedetineerden; landelijk vooral: een verslechtering van de getalsverhouding 'ervaren' tegenover 'jong' personeel.

Hoe deze ontwikkelingen uiteindelijk zullen uitpakken, valt niet te zeggen; daarenboven valt deze vraag buiten het bereik van dit onderzoek. Gehoopt kan slechts worden dat niet met het troebele badwater van de op resocialisatie gerichte behandeling ook het kind van de motivatie om de gedetineerde humaner te bejegenen is weggegooid. Het verlies van die motivatie immers zou de piw-er weer reduceren tot bewaarder - of eigenlijk zelfs tot cipier. En daarvoor is niemand in de wieg gelegd.

Literatuur

ABP

Invalidering Penitentiair Inrichtingspersoneel 1979 - 1981; rapport ten behoeve van de Directie Gevangeniswezen van het Ministerie van Justitie
Heerlen, Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds, 1983

Bastelaar, A. van, W. van Beers

Vragenlijst Organisatie Stress; testhandleiding deel 2: konstruktie en normering
Nijmegen, Katholieke Universiteit Nijmegen, Psychologisch Laboratorium, z.j.
Publikatie nr. 24 van de Stressgroep Nijmegen

Bastelaar, A. van, W. van Beers

Vragenlijst Organisatiestress (VOS); psychometrische kanttekeningen bij vergelijking van data over vijf onderzoeksgroepen
Nijmegen, Katholieke Universiteit Nijmegen, Psychologisch Laboratorium, 1978
Publikatie nr. 10 van de Stressgroep Nijmegen

Becker, H.S., B. Geer

The Analysis of Qualitatieve Field Data
In: R.N. Adams & J.J. Preiss (eds.), Human Organization Research
Dorsey, Homewood, 1960

Berg, R., M. Blok e.a.

Verslag van een onderzoek naar achtergronden en oorzaken van ziekteverzuim onder de piw-ers van de gevangenis en het huis van bewaring te 's-Gravenhage
Den Haag, Gemeenschappelijke opleiding personeelswerk, 1985

Blokland, L.J.

Werken achter tralies; een onderzoek naar de positie van bewaarders in 33 Nederlandse strafinrichtingen
Arendonk, Albora, 1974

Boer-Wiarda, R.G. de

Getalsverhoudingen; een onderzoek naar de omgangscultuur tussen p.i.w.-(st)ers
Groningen, Rijksuniversiteit Groningen, Andragogisch Instituut, 1988 (scriptie in het kader van de doctoraalstudie andragologie)

Carbo-Vernooy, J.C.M., J.G.M. van Griensven, E.R. Velzing

Rapport van een onderzoek naar de arbeidsbelasting, de belastbaarheid en de arbeidsbeleving van piw-ers
Haarlem, RBB, 1988,

Clercx, D. de

Deconcentratiebeleid is vallen en opstaan
Aanéén (Bondsblad van AbvaKabo), 18 december 1989, pp. 8-10

Commissie Beek

Rapport betreffende de structuur en taakstelling van het kader van het dienstvak algemene dienst en het korps gestichtswacht, alsmede enige gedachten over de kaderopleiding
Den Haag, Ministerie van Justitie, 1975

- Commissie Van Hattum
Rapport van de commissie doelstelling en functie huis van bewaring
Den Haag, Ministerie van Justitie/Staatsuitgeverij, 1977
- Commissie s'-Jacob
Rapport van de commissie voor de bouwkundige voorzieningen van het gevangeniswezen; de Nederlandse gevangenissen en haar noodzakelijke verbeteringen
Den Haag, Ministerie van Justitie/Staatsdrukkerij- en Uitgeverijbedrijf, 1958
- Commissie Van den Oever
Rapport van de werkgroep 'Onderzoek Bewaardersfunctie'
Den Haag, Ministerie van Justitie/DGW, 1981
- Damen, P.C.
Organisatie en technologie; een organisatiesociologische studie van zwakzinnigen-
inrichtingen
Lochem, De Tijdstroom, 1974
- DGW
Handleiding tot het maken van een beleidsplan
Den Haag, Ministerie van Justitie/DGW, 1984
- DGW
Beleidskader voor de nieuwe organisatiestructuur van de penitentiaire inrichtingen
Den Haag, Ministerie van Justitie/DGW, 1985
- DGW
Memo beleidskader
Den Haag, Ministerie van Justitie/DGW, 1985
- Ellegiers, J., T. de Wijs
De veranderingen van de organisatie van de inrichtingen door de invoering van het
werkoverleg en het werken in teamverband
Balans, jrg. 16, nr. 4, 1985, pp. 12-15
- Franke, H.
Twee eeuwen gevangen
Utrecht, Het Spectrum, 1990
- GIS
Nota inzake een herziene Gestandaardiseerde Inrichtingsstructuur en de functie
van de Inrichtingswerker
Den Haag, Ministerie van Justitie/DGW, 1981
- Grapendaal, M., B. van der Linden, A. Rook
Regiem in ontwikkeling
Den Haag, Staatsuitgeverij, 1985
WODC nr. 65
- Grapendaal, M.
In dynamisch evenwicht; een verkennend onderzoek naar de gedetineerdensubcul-
tuur in drie Nederlandse gevangenissen
Den Haag, Staatsuitgeverij, 1987
WODC nr. 78
- Grapendaal, M., M.M. Kommer
Een koekoeksei voor de komende honderd jaar; kritische kanttekeningen bij de
nieuwbouw van het gevangeniswezen
Delikt en Delinkwent, 1988, pp. 306-315
- Harré, R., R.F. Secord
The Explanation of Social Behaviour
London, Basil Blackwell, 1972

- Heyder, A.
Bewaarders en bewaakten; een bijdrage tot de studie van het gevangeniswezen
Meppel, Boom, 1963
- Hoeven, Th. van der
Beeldende vorming, een jonge loot
In: Vrijheidsstraf, 1986, pp. 93-105
- Jonkers, H.W.A.
Het penitentiair recht
Arnhem, Gouda-Quint bv, z.j.
- Jurik, N.C., M.C. Musheno
The Internal Crisis of Corrections: Professionalization and the Work Environment
Justice Quarterly, vol. 3, nr. 4, 1986, pp. 457-480
- Kaiser, F.
Bibliotheekwerk voor gedetineerden
In: Vrijheidsstraf, 1986, pp. 107-118
- Kauffman, K.
Prison Officers and their World
Cambridge (Mass.), Harvard University Press, 1988
- Kelk, C.
Kort begrip van het detentierecht
Nijmegen, Ars Aequi Libri, 1983
Serie strafrecht en criminologie, deel 1
- Kirk, J., M.L. Miller
Reliability and Validity in Qualitative Research
Beverly Hills, Sage Publications Inc., Sage University Paper Series on Qualitative
Research Methods, vol. 2, 1986
- Kleber, R.
Over het begrip stress; een literatuurstudie
Nijmegen, Katholieke Universiteit Nijmegen, Psychologisch Laboratorium, 1977
- Klofas, J., H. Toch
The Guard Subculture Myth
Journal of Research in Crime and Delinquency, vol. 19, nr. 2, 1983, pp. 238-254
- Kommer, M.M.
Bewaarders en stress; een evaluatie van het gebruik van de vragenlijst organisatie-
stress
Leiden, Rijksuniversiteit Leiden, Sociologisch Instituut, 1987 (paper in het kader
van het kwantitatief project)
- Lammers, C.J.
Organisaties vergelijkenderwijs
Utrecht/Antwerpen, Het Spectrum, 1983
- Linden, B.J. van der
Personeel en regiem; opstelling en meningen van gevangenispersoneel in twee
inrichtingen voor middellangestraften
Den Haag, Ministerie van Justitie, WODC, 1979
- Marsh, A., J. Dobbs, J. Monk
Staff attitudes in the Prison Service
London, Office of Population Censusews and Surveys, Social Survey Division/Her
Majesty's Stationary Office, 1985

- Maso, I.
Verklaren in het dagelijks leven; een inleiding in etnomethodologisch onderzoek
Groningen, Wolters-Noordhof, 1984
- Maso, I.
Kwalitatief onderzoek
Meppel, Boom, 1987
- Mintzberg, H.
The Structuring of Organizations
Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1979
- Nunnally, J.C.
Psychometric Theory
New York, McGraw Hill Book Company, 1978
- Ott, M.
Assepoesters en kroonprinsen; een onderzoek naar de minderheidspositie van
agentes en verplegers
Amsterdam, SUA, 1985
- Passchier, I.
Een organisatiestress-model kwantitatief en kwalitatief onderzocht; een onderzoek
onder bewaarders
Leiden, Rijksuniversiteit Leiden, subfaculteit psychologie, 1990 (doctoraalscriptie)
- Perrow, Ch.
Organizational Analysis; A Sociological View
London, Tavistock Publications Ltd., 1971
- Petersen, M.A.
Gedetineerden onder dak
Leiden, 1978 (proefschrift)
- Philliber, S.
Thy Brother's Keeper: A Review of the Literature on Correctional Officers
Justice Quarterly, vol. 4, nr. 1, 1987, pp. 9-37
- Schalk, M.J.D.
Oorzaken van (ziekte)verzuim (deel I en II)
Tilburg, Tilburgs instituut voor academische studies, 1986
- Schieman, C.J.
Beheersing van bedrijfsprocessen
Leiden, H.E. Stenfert Kroese, 1980
- Smulders, P.G.W.
Balans van 30 jaar ziekteverzuimonderzoek; de resultaten van 318 studies samen-
gevat
Leiden, Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg TNO, 1984
- Smoor-van Son, L.A.
Bewaarster tussen bewaarders
Den Haag, 1982 (doctoraalscriptie sociale psychologie)
- Son, L.A. van
Nota vrouwelijk personeel bij gevangeniswezen
Den Haag, Ministerie van Justitie, Directie Gevangeniswezen, 1983
- Steensma, H.
Straffen door de eeuwen heen; de beul, het tuchthuis en de gevangenis
Den Haag, Omniboek, 1982

Strijbosch-Schellekens, M.H.

Bewarend personeel: problemen in de werksituatie; een inleidend artikel
Justitiële Verkenningen, nr. 3, 1984

Suvaal, R.

Lichamelijke oefening en sport
In: Vrijheidsstraf, 1986, pp. 119-126

TK

Beleidsvraagstukken gevangeniswezen
Den Haag, kamerstukken TK - 14 102, nrs. 1-2, 1976

TK

Taak en toekomst van het Nederlandse gevangeniswezen
Den Haag, kamerstukken TK - 17 539, nrs. 1-2, 1982

Tuinen, K. van

Ervaringen en ideeën
Proces, jrg. 66, nr. 7/8, juli/augustus 1987, pp. 202-207

Vegter, P.C.

Gevangenisstelsels
Justitiële Verkenningen, nr. 10, 1984, pp. 29-43

Vegter, P.C.

Vormen van detentie
Arnhem, Gouda Quint bv, 1989

Verdegaal, R.

Overals User Guide
Leiden, Rijksuniversiteit Leiden, Department of Data Theory, 1986

Verhagen, J.

Speciale bewaardersafdelingen voor wat veertig jaar lang de gestichtswacht was
Balans, jrg. 15, no. 5, 1984, pp. 9-10

Verhagen, J.

Mogelijkheden voor een profielschets bewa/piw'er; nadere uitkomsten van een
enquête, gehouden tijdens de directieurenconferentie 1985
Den Haag, Ministerie van Justitie, Directie Gevangeniswezen, 1985

Verhagen, F.H., C.H.Th. Nass, J.A.M. Winnubst

Hart en stress: een psychosociale benadering
Deventer, Van Loghum Slaterus, 1982

Veringa, G.H.

Het gevangeniswezen in de branding (openbare les)
Nijmegen, Dekker en Van de Vegt, 1964

Vinson, T.

Impressions of the Dutch Prison System
Den Haag, Ministerie van Justitie, WODC, 1985

Vrijheidsstraf

Vrijheidsstraf - van de nood een deugd maken?
Catalogus bij de tentoonstelling 'wonen, werken en vorming in de Nederlandse
gevangnissen en huizen van bewaring'
Den Haag, Ministerie van Justitie/DGW, 1986

Werkgroep beleidsanalyse ziekteverzuim en verloop penitentiair inrichtingspersoneel

Bewaarders onder druk (rapport van de werkgroep ...); afzonderlijke bijlagen en
samenvatting, conclusies en aanbevelingen
Den Haag, Ministerie van Justitie/DGW, 1986

Wester, F.

Strategieën voor sociaal wetenschappelijk onderzoek
Muiderberg, Coutinho, 1987

Wijs, T. de, F. Hoogenboom, R. Geelen

De penitentiaire inrichting, denkbeelden rond organisatie, vorm en ondersteuning
Balans, jrg. 17, no. 5, 1986, pp. 5-9

Zutphen, J.G.J.

Penitentiar onderwijs vroeger en nu
In: Vrijheidsstraf, 1986, pp. 127-137

Zwezerijnen, J.J.A.

Dwang en vertrouwen; een empirisch onderzoek naar de machtsrelaties tussen
bewaarders en gedetineerden
Alphen aan den Rijn, Samson Uitgeverij NV, 1972

Bijlage 1: Samenstelling begeleidingscommissie

Op 1 juli 1985 stelde het toenmalig hoofd van de Directie Gevangeniswezen, mr. H.B. Greven, een begeleidingscommissie voor dit onderzoek in. Deze was als volgt samengesteld:

Voorzitter: mw. dr. M.J.M. Brand-Koolen, raadadviseur strafrechtstoepassing WODC

Secretaris: mw. M.E. Sampiemon, medewerkster WODC

Leden: dhr. J.B. van Putten, directeur huis van bewaring 'ALS'
dhr. P. Nooyens, hoofd algemene dienst huis van bewaring 'DUS'
drs. T. de Wijs, functiebegeleider huis van bewaring 'DAN'
drs. B. van der Linden, Stafbureau Wetenschappelijke Adviezen DGW
drs. A. Rook, afd. regiemsontwikkeling DGW
dhr. S. Couperus, inspecteur DGW
drs. J. Dhondt, psychologisch adviseur DGW (voorzitter Werkgroep ziekteverzuim)
mw. A. Ruijgrok-v.d. Ameele, afd. personeel DGW
mw. drs. P.B.M. Quant-Worm, Centraal Wervings- en Opleidingsinstituut
prof. dr. mr. C.J.M. Schuijt, sociologisch instituut RU Leiden

De commissie kwam in 1985 enkele malen in deze samenstelling bijeen om de onderzoekspzets te bespreken. Door de lange periode die heeft gelegen tussen de aanvang van het onderzoek en de rapportage, hadden veel leden van de oorspronkelijke begeleidingscommissie ten tijde van de bespreking van het concept-rapport een andere functie aanvaard of de dienst verlaten. De samenstelling van de begeleidingscommissie was daarom ingrijpend gewijzigd:

Voorzitter: drs. A.C. Berghuis, raadadviseur strafrechtstoepassing WODC

Secretaris: mw. M.E. Sampiemon, medewerkster WODC

Leden: dhr. J.B. van Putten, directeur huis van bewaring 'ALS'
dhr. J.H.J. Bosma, directeur huis van bewaring 'DUS'
dhr. J. van den Broek, directeur huis van bewaring 'DAN'
drs. J.J.L.M. Verhagen, hoofd afd. beleidsinformatie Directie D&J
drs. L. Erkelens, afd. regiemsontwikkeling D&J
dhr. S. Couperus, inspecteur D&J
drs. J. Dhondt, psychologisch adviseur D&J (voorzitter Werkgroep ziekteverzuim)
mw. drs. S.C. Abbinga-Hessel, Centraal Wervings- en Opleidingsinstituut
prof. dr. mr. C.J.M. Schuijt, sociologisch instituut RU Leiden

Bijlage 2: De inrichtingen

In deze bijlage wordt een korte beschrijving gegeven van de drie in het onderzoek betrokken inrichtingen. Voor de beschrijving is naast de eigen waarneming gebruik gemaakt van Petersen (1978) en Jonkers (z.j.).

ALS

Het huis van bewaring 'ALS' is sinds 1969 gevestigd in een vroegere strafgevangenis, een van de drie koepelgevangenissen die Nederland rijk is. Het gebouw werd in gebruik genomen in 1902; ten tijde van het onderzoek werd een ingrijpende renovatie annex capaciteitsuitbreiding voorbereid.

Wie het gebouw van buiten (m.n. vanuit de trein) ziet, krijgt al een indruk van de imposante afmetingen. Toch is dit voor vrijwel ieder een onvoldoende voorbereiding op wat hem te wachten staat wanneer hij voor het eerst het woongebouw betreedt: een koepel met een middellijn van ruim 50 meter en een hoogte van ca. 35 meter. In vier verdiepingen liggen hieraan de 157 cellen, alsmede nog een aantal ruimten met zeer verschillende bestemmingen (bad, toiletten, spreekkamers, kantoor-tjes). De ringen zijn bereikbaar via vier wenteltrappen en twee liften. Het vlak wordt gebruikt als sportterrein; de 'kiosken' van de vlakcommandant en de binnenportier zijn terzijde, bij de ingang, gesitueerd.

Wanneer men de koepel vanuit het voorgebouw binnentreedt, ziet men recht aan de overkant de toegang tot het werkgebouw. Rechts van de toegang zijn de kiosk van de binnenportier, een liftkoker (met daaraan het bord met de dienstroosters), de kiosk van de vlakcommandant, de toegang tot de medische dienst (afgesloten door een hek), de kamer van het hoofd algemene dienst, de 'koffieshop', de toegang tot de luchtplaats (wederom een hek, aan de buitenzijde deuren) en een aantal spreekkamers. Linksom is er eerst de doorgang naar het voorterrein, de badafdeling, was- en toiletruimte voor de gedetineerden, een personeelstoilet, twee transportcellen, de doorgang naar de vier observatiecellen, het winkeltje en een aantal cellen. Op de tweede ring (=eerste verdieping) zijn behalve de cellen en de was- en toiletruimte een tweetal zaaltjes (voor recreatie en arbeid), de bibliotheek enkele kantoor-tjes en de 'kantine' (de oorspronkelijke bewaarderswacht). De derde en vierde ring bevatten slechts cellen (en op dezelfde plaats als op de onderste twee ringen de toilet- en wasruimte); de derde ring wijkt in zoverre af dat daar ook een doorgang is naar het voorgebouw. Op elke ring is één cel in gebruik als bewaarderswacht en één als teamleiderskamer.

Men komt de inrichting binnen via het voorgebouw. De benedenverdieping hiervan bestaat in feite uit een lange, brede gang, die door twee tussendeuren in drie sluisen is verdeeld. Aan de eerste liggen de portiersloge en een wachtkamer, aan de tweede de administratie (verdeeld over vier kamers) en de kamer van de directeur. Hier bevinden zich ook de detectiepoort en de trap naar de eerste verdieping. Aan het derde deel van de gang ligt rechts de keuken en links de spoelkeuken. Op de eerste verdieping van het voorgebouw is een recreatiezaal, op de tweede de kerkzaal, die ook voor bezoek en recreatie gebruikt wordt. Naast het voorgebouw ligt een ommuurd voorterrein, dat via een grote poort bereikbaar is. Dit wordt gebruikt als remise: hier vindt aan- en afvoer van gedetineerden en goederen (t.b.v. de arbeid en de keuken) plaats.

Het werkgebouw is door een aan beide zijden met een hek afgesloten gang met de inrichting verbonden. Hier bevinden zich een aantal werkzalen, magazijnen en een vergaderzaal. In het gebouw zijn enkele 'statische' posten. Een aantal daarvan werd

t.t.v. het onderzoek bezet door leden van een beveiligingsgroep, die speciaal i.v.m. de verbouwing in dienst genomen was. Het ging hier om assistent-voorportier (normaal één bewaarder) en de post gang voorgebouw/detectiepoort (normaal één bewaarder). De overige statische posten zijn gang werkgebouw, binnenportier en vlakcommandant (hoofdbewaarder). Tijdens het bezoek komt hier nog een post tweede etage voorgebouw bij, alsmede — uiteraard — toezicht bezoek.

DAN

Het huis van bewaring 'DAN' is gevestigd in een uit 1918 daterende cellenbarak, die is gelegen op hetzelfde terrein waarop zich nog enkele penitentiaire inrichtingen bevinden. Omdat de cellenbarak was bedoeld als een tijdelijke voorziening, werd genoeg genomen met een — zelfs voor die tijd — zeer eenvoudige uitvoering. Zo waren de cellen beduidend kleiner dan normaal (slechts 1,90 x 3,70 meter tegen normaal 2,50 x 4 meter), doch door hun grote hoogte — in verband met toepassing van boven de deuren geplaatste bovenlichten — kregen ze met hun 27 kubieke meter toch bijna de gebruikelijke inhoud.

Men betreedt het hvb via een poort in de circa vier meter hoge buitenmuur. Voor auto's is er een grote poort, personen maken gebruik van een daarnaast gelegen klein poortje. Deze poorten geven toegang tot het binnenterrein, waarop in een apart gebouw de voorportier zit. Hier is tevens een wachtruimte voor het bezoek. De voorportier bedient de beide poorten en registreert binnenkomst en vertrek van bezoek en personeel. Via een monitor heeft hij zicht op wat zich buiten voor de poort afspeelt.

Tegenover de poort bevindt zich de toegangsdeur tot de inrichting. Deze wordt bediend door de binnenportier, evenals de hier weer achter gelegen deur naar de hoofd-vleugel. Te zamen met de toegangspoort vormen deze deuren een tweetraps sluis: de toegangsdeur mag niet geopend worden wanneer de deur naar de hoofd-vleugel of de poort open is, en omgekeerd. Wanneer men binnenkomt, bevindt men zich in een zeer klein halletje, met direct links de trap naar de verdieping en rechts de loge van de binnenportier. Hierin bevinden zich o.a. de sleutelkast en enkele monitoren, waarmee men zicht heeft op de buitenzijde van de poort, de muren, het dak en de hoofd-vleugel. In het halletje is de detectiepoort geplaatst, alsmede een stellingkast waarin de 'uitvoer' geplaatst kan worden. De binnenportier ziet erop toe dat iedereen die de inrichting betreedt, door de selectiepoort gaat; daarnaast beheert hij de sleutelkast.

Op de eerste verdieping bevinden zich de administratie, een vergaderruimte en twee inkomstencellen. Tijdens de dag zit hier ook een piw-er, die behalve de bediening van de inkomstencellen en toezicht op het dak tot taak heeft de door het bezoek ingevoerde goederen in ontvangst te nemen en te controleren.

De hoofd-vleugel is een ca. twee meter brede gang, die over de hele breedte van het voorgebouw loopt. Dwars hierop staan de vleugels; wederom brede gangen, met op de woonvleugels aan beide zijden cellen. Aan de hoofd-vleugel liggen links van de toegangsdeur de kamers van een adjunct-directeur, de psycholoog, de bejegeningadministratie, het maatschappelijk werk en de directeur. Aan het eind van de gang zijn enkele (personeels)toiletten. Direct naast de toegangsdeur is de post van de hoofd-vleugelbewaarder. Tegenover de kamers zijn de deuren naar de B- en C- vleugels, tegenover de toegangsdeur is de D-vleugel. In het voorste, direct met de hoofd-vleugel in verbinding staande, deel hiervan bevinden zich de kaderkamer (annex centraalpost), de personeelskantine, enkele transport-/spreek-/wachtcellen, de radiokamer en de bezoekszaal. Rechts van de toegangsdeur bevindt zich in de hoofd-vleugel een branddeur. Aan het hier achter gelegen deel van de hoofd-vleugel liggen de kamers van de tweede adjunct-directeur, het hoofd algemene dienst en de geestelijk verzorgers. Tevens bevinden zich hier het winkeltje en de badafdeling, alsmede de deuren naar de E- en F-vleugel.

De gedetineerden zijn uitsluitend gehuisvest op de D-, E- en F-vleugel. De D-vleugel, met een capaciteit van ca. 40 cellen doet dienst als inkomstenafdeling; hier worden tevens de min of meer geestelijk gestoorde gedetineerden ondergebracht. Voor dat de capaciteitsproblematiek het nodig maakte alle beschikbare celruimte optimaal

te benutten, werden hier ook de gedetineerden geplaatst die als disciplinaire maatregel enige tijd in afzondering (niet in strafcel) moesten doorbrengen; tegenwoordig blijven dezen op hun eigen vleugel.

De F-vleugel heeft een capaciteit van ca. 60 gedetineerden; hierbij zijn vier zaaltjes in elk waarvan vier subsidiair gehechten hun detentie doorbrengen. Voor het overige heeft de F-vleugel geen speciale bestemming, evenmin als de E-vleugel met zijn capaciteit van ca. 60.

Op elke woonvleugel is halverwege een cel in gebruik als bewaarderswacht; aan het eind van elke vleugel is ook een reinigingshok waarin bezems enz. staan. Halverwege de vleugels bevinden zich naast en tegenover de bewaarderswacht de toilet- en wasruimtes; deze worden buiten de toilet-pauzes afgesloten gehouden.

Aan de B-vleugel liggen de arbeidszalen; het gaat hier om een hout- en een textiel-bedrijf. Hier is tijdens de arbeidsuren een bewaarder geposteed. Aan de C-vleugel liggen de kleedruimtes voor het personeel (een deel van de kledingkasten staat echter op de gang), de bibliotheek, de fitness- en de handvaardigheidsruimte. Hier zijn ook de Sociaal Cultureel Werker en de onderwijzer gehuisvest. De A- en de G-vleugel en de daaraan gelegen ruimten zijn uit veiligheidsoverwegingen slechts als magazijn in gebruik.

Aan het eind van elke vleugel bevindt zich een deur die toegang geeft tot een transportgang, die parallel loopt aan de hoofdvleugel. In het verlengde van de D- en de E-vleugel liggen hier de recreatiezalen van die vleugels; de recreatiezalen van de F-vleugel liggen aan de vleugel zelf (achter de vleugel ligt hier de stookruimte). Aan het ene eind van de verbindingsgang, ter hoogte van de F- en de G-vleugel, bevinden zich de ruimten van de medische dienst; aan de andere kant zijn er de kerkzaal (in het verlengde van de C-vleugel) en de doorgang naar de andere op het terrein gelegen inrichtingen. Hier zijn ook de straf- en observatiecellen met bijbehorende was- en toiletgelegenheid alsmede luchtkooien; deze 'observatie', zoals het geheel wordt genoemd, wordt gedeeld met een van de andere inrichtingen.

Via het verlengde van de D- of de E-vleugel bereikt men tenslotte de luchtplaats; deze is omgeven door het hvb, een van de andere inrichtingen, de verbindingsgang daartussen en een muur; achter deze muur ligt het weer door de buitenmuur omsloten binnenterrein. Tijdens het luchten worden een niet meer in gebruik zijnde schietpost tegen de buitenmuur en een dakpost door — overigens onbepaalde — bewaarders bezet; het hele dak alsmede een groot deel van de buitenmuur vallen ook binnen het zicht van twee continu bezette schietposten van het complex. Overigens vinden dagelijks twee dakinspecties plaats, waarbij vooral wordt gelet op de toestand van de bovenlichten.

Inherent aan de gebouwelijke omstandigheden zijn de transportbewegingen. Deze zijn nogal omslachtig en de looplijnen zijn dienovereenkomstig lang.

Inkomende gedetineerden worden met de auto van de justitiële autodienst (JAD) of de parketpolitie tot op het binnenterrein gebracht, vlak voor de toegangsdeur. Er is geen remise. Hier vandaan gaan ze naar de inkomstencel op de eerste verdieping; vandaar via het bad en eventueel een transportcel op de hoofdvleugel naar de D-vleugel. Voor gedetineerden die op transport moeten of daarvan terug komen, geldt een gelijksoortige procedure; zij komen alleen niet op de eerste verdieping terecht.

Gedetineerden die naar de arbeid gaan of daarvan terugkeren, verlaten de B-vleugel door de deur naar de hoofdvleugel, gaan daarna over de C-vleugel naar de transportgang aan het eind van de dwarsvleugels en via die gang naar hun woonvleugel. Ze worden hierbij begeleid door de arbeidsmedewerkers; een hoofdbewaarder verleent assistentie door de vele deuren in de transportvleugel te openen. Ook het bezoek aan bibliotheek, fitness- en handvaardigheidsruimte, de sportzaal (in het gebouw van het jeugd-hvb), de kerkzaal en de luchtplaats vindt (deels) via de transportgang plaats. Bezoek aan functionarissen in het voorgebouw, aan advocaten en aan de winkel en het bad vinden plaats via de hoofdvleugel. Omdat de inrichting slechts één toegang heeft, waar personeel, bezoek en gedetineerden gebruik van maken, terwijl tevens de

bezoekzaal, de kaderkamer, de personeelskantine en de spreekcellen zich alle vlak bij de toegang bevinden, is dat deel van de hoofd vleugel vaak bijzonder onoverzichtelijk.

Een belangrijk transport, en een lange looplijn, is dat van het voedsel. Dit wordt bereid in de keuken van de gevangenis, en met speciale karren vervoerd. Hiervoor wordt wederom gebruik gemaakt van de verbindingsgang met de gevangenis en de transportgang.

DUS

Het huis van bewaring 'DUS' is gelegen naast het (t.t.v. het onderzoek nog in gebruik zijnde) gerechtsgebouw. De entree van de inrichting maakt bouwkundig zelf deel uit van dat gerechtsgebouw, en valt in die gevel heel wat minder op dan de toegang tot de publieke tribune. Heeft men hem echter gevonden, dan is het niet onmogelijk dat men getroffen wordt door een opmerkelijk detail: terwijl de deur zich zelfs door het zware traliewerk voor het glas (op zich al opvallend) nauwelijks onderscheidt van een gewone huisdeur, ontbreekt aan de buitenkant wel het sleutelgat. De deur wordt dan ook van binnenuit bediend door de voorportier, wiens loge tijdens onze aanwezigheid geheel werd verbouwd en voorzien van kogelvrij glas. Ook werd een elektrische deurbediening aangebracht, zodat de voorportier niet meer in dezelfde ruimte hoeft te komen als bezoekers. Wat blijft, is de sluis waar men, na zich tot genoeg van de voorportier geïdentificeerd te hebben, in komt. Deze bestaat uit een kleine ruimte tussen twee zware stalen deuren, waarvan de binnenste bediend wordt door de binnenportier. Deze heeft zijn post in de centrale hal; hij beheerde daar t.t.v. het onderzoek ook de sleutelkast, doch deze taak is inmiddels overgenomen door de voorportier. Links van de gang tussen voor- en binnenportier lag t.t.v. ons onderzoek nog de oude remise; deze is inmiddels omgebouwd tot bezoekzaal. Rechts lag (en ligt) de tegenwoordig gebruikte remise: hier vindt in een overgaasde kooi achter een grote deur in de buitenmuur, de aan- en afvoer van gedetineerden plaats. Er zijn inmiddels ook toiletten voor personeel en passerende gedetineerden aangelegd, alsmede een ruimte voor visitatie van bezoekers.

In het verlengde van de gang die toegang geeft tot de inrichting ligt een gang waaraan links de kamers van de directeur, het maatschappelijk werk en het bedrijfsbureau gelegen zijn, en rechts de administratie, de kleedruimtes voor het personeel en nog een personeelstoilet.

Gaat men bij de binnenportier niet rechtdoor, maar rechtsaf, dan staat men in een ruime hal waaraan een aantal spreekkamertjes ligt, alsmede de transportcellen en een cel die nu in gebruik is als kamer van het hoofd algemene dienst. Daartussenin bevindt zich een trap naar de eerste verdieping.

In de achterwand van de hal tenslotte bevinden zich twee zware stalen deuren die toegang geven tot de woonvleugel; deze worden bediend door de vlakbewaarder. Blijven we echter nog even in het voorgebouw, dan vinden we bovenaan de trap twee (wederom stalen) deuren. Achter één daarvan bevindt zich de kamer van de bejegningsadministratie, de ander geeft toegang tot de hal op de eerste verdieping. Hiervan is een deel afgeschot om ruimte te maken voor de bibliotheek; verder bevindt zich op deze verdieping de recreatiezaal met bijbehorende toiletten en visitatieruimte. De recreatiezaal werd t.t.v. het onderzoek ook gebruikt als bezoekzaal. In de recreatiezaal zelf is er het zgn. 'aquarium', een met in tralies gevatte ruitjes afgescheiden observatiepost. Er is ook een (klein) toneel. Op de tweede verdieping van het voorgebouw ligt boven de recreatiezaal de kerkzaal; verder zijn er de kamers van pastoor en dominee en twee vergaderruimtes. Het hele voorgebouw maakt een ruime en lichte indruk; dit is vooral een gevolg van het feit dat het nog maar ca. tien jaar geleden is neergezet.

De woonvleugel is er een van een klassiek type: een langgerekt, hoog gebouw met 'ringen' en aan de lange zijden drie lagen cellen. Op de begane grond liggen, vanaf de toegangsdeur gezien, rechts eerst een inkomstencil en vervolgens de cellen van gedetineerden die speciale baantjes hebben (badknecht, algemeen reiniger, bibliotheekassistent). Vervolgens komt men bij een toilet/wasruimte, de (tijdens onze aanwezigheid geïnstalleerde) lift en de trap (met in het trapportaal ook de toegang tot het winkeltje

en een magazijntje). Loopt men verder, dan komt men eerst langs een aantal cellen, en aan het eind van de vleugel bij de ruimte van de medische dienst. Vanaf de toegang gezien liggen aan de linkerzijde de badafdeling (douches) met bijbehorende magazijnen, een kamer voor de hoofdbewaarders en een teamkamer. Tegenover het trappenhuis is een sluis naar buiten; via een binnenplaatsje (in de open lucht) komt men van daar in het arbeidsgebouw, de observatie-afdeling of op de luchtplaats. Naast de sluis ligt de spoelkeuken, en vervolgens weer een aantal cellen. Aan de eerste en tweede etage liggen cellen, toiletruimten en op elke etage een teamkamer; op de tweede etage zijn er ook twee zaaltjes in elk waarvan drie subsidiair gehechten kunnen worden ondergebracht. Aan het eind van de eerste etage liggen de 'kreaazaaltjes' en de kamer van de psycholoog; aan het eind van de tweede etage een recreatiezaaltje en de kamer van de tweede adjunct-directeur. Midden op de eerste etage, onder de zaaltjes en de teamkamer op de tweede etage, ligt de — goed voorziene — personeelskantine; aan het trappenhuis nog een personeelstoilet en een teamkamer annex bewaarderswacht. Deze laatste twee waren tijdens de verbouwing niet in gebruik; daarom was de teamkamer van de tweede etage tijdelijk ondergebracht in de bij de hechteniszaaltjes behorende recreatieruimte en werd de personeelskantine 's nachts als wacht gebruikt (inmiddels blijvend; hiervoor zijn wat extra voorzieningen aangebracht). Ook het woongebouw is opvallend licht, niet alleen door het glazen dak, maar ook doordat de achterwanden (waartussen de kamers liggen) geheel in glas zijn uitgevoerd. De cellen hebben een normaal formaat, en ook vrij grote (getraliede en van matglas voorziene) ramen.

In het arbeidsgebouw zijn vijf werkzalen, waarin montagewerk (hout en metaal) plaatsvindt, en waar tevens een zeilmakerij gevestigd is. Achter het arbeidscomplex, en toegankelijk via de luchtplaats, ligt de — met de gevangenis gedeelde — sportzaal. De gevangenis zelf ligt op hetzelfde terrein als het hvb, en wel achter de luchtplaats.

Tussen luchtplaats en gevangensterrein staat een muur, met daarin een deur die gebruikt wordt voor het etenstransport. Het hvb betreft zijn eten uit de gevangeniskeuken. Dit brengt met zich mee dat twee keer per dag twee bewaarders met de etenskar naar en van de gevangenis moeten lopen, om daar de gamellen met het eten op te halen resp. de lege terug te brengen. Ten tijde van ons onderzoek gebeurde dit nog op deze wijze, en werd het eten in de spoelkeuken overgeschept in pannetjes die vervolgens door de ringreinigers naar de ringen werden gebracht; met het gereedkomen van de lift wordt overgegaan op het gebruik van etenswagens waarin het eten op borden onder warmhouders op bladen vervoerd wordt.

De statische posten zijn overdag die van voorportier, binnenportier, gang administratie en vlakbewaarder; 's avonds en in het weekend blijft slechts die van binnenportier bezet.

De vlakbewaarder assisteert 's avonds de binnenportier, en verder voorzover mogelijk de begane grondbewaarder. Overdag is er nog de post 'gang arbeid'; deze bewaarder heeft als bewakingssector het arbeidsgebouw. Tijdens bezoek, recreatie en luchten is er uiteraard ook toezicht; één post is daarbij statisch: die in het 'aquarium' tijdens de recreatie.

Bijlage 3: De interviews

In deze bijlage zijn drie tabellen opgenomen waarin per in het onderzoek betrokken inrichting de populatie piw-ers, de voor interview benaderde piw-ers alsmede de gerealiseerde interviews zijn onderverdeeld naar leeftijd en dienstjaren.

Tabel 1: Aantallen piw-ers en gerealiseerde interviews in DAN naar leeftijd en dienstjaren

leeftijd	aantal dienstjaren												totaal		
	<2			2-7			7-12			>12			n	b	g
	n*	b	g	n	b	g	n	b	g	n	b	g			
<30 jaar	8	3	2	16	5	4	1	-	-	-	-	-	25	8	6
30-40 jaar	4	2	1	9	3	-	5	1	-	1	-	-	19	6	1
40-50 jaar	2	2	2	4	1	-	10	2	1	4	2	1	20	7	4
>50 jaar	-	-	-	4	1	1	2	-	-	5	2	1	11	3	2
totaal	14	7	5	33	10	5	18	3	1	10	4	2	75	24	13

* n=aantal piw-ers, b=aantal voor interview benaderde piw-ers, g=aantal gerealiseerde interviews

Tabel 2: Aantallen piw-ers en gerealiseerde interviews in ALS naar leeftijd en dienstjaren

leeftijd	aantal dienstjaren												totaal		
	<2			2-7			7-12			>12			n	b	g
	n	b	g	n	b	g	n	b	g	n	b	g			
<30 jaar	12	6	4	14	4	3	1	-	-	-	-	-	27	10	7
30-40 jaar	4	2	1	7	-	-	8	2	2	1	1	-	20	5	3
40-50 jaar	4	2	2	5	1	1	4	1	-	10	1	1	23	5	4
>50 jaar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	1	1	6	1	1
totaal	20	10	7	26	5	4	13	3	2	17	3	2	76	21	15

Tabel 3: Aantallen piw-ers en gerealiseerde interviews in DUS naar leeftijd en dienstjaren

leeftijd	aantal dienstjaren												totaal		
	<2			2-7			7-12			>12			n	b	g
	n	b	g	n	b	g	n	b	g	n	b	g			
<30 jaar	4	3	2	17	5	3	2	1	-	-	-	-	23	9	5
30-40 jaar	1	-	-	-	-	-	13	4	2	6	1	1	20	5	3
40-50 jaar	1	1	-	-	-	-	4	2	2	2	1	-	7	4	2
>50 jaar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11	3	3	11	3	3
totaal	6	4	2	17	5	3	19	7	4	19	5	4	61	21	13

Bijlage 4: De vragenlijsten

In deze bijlage zijn drie tabellen opgenomen waarin per in het onderzoek betrokken inrichting de populatie piw-ers en de terugontvangen vragenlijsten zijn onderverdeeld naar leeftijd en dienstjaren.

Tabel 1: Aantallen piw-ers en terugontvangen vragenlijsten in DAN naar leeftijd en dienstjaren

leeftijd	aantal dienstjaren								totaal	
	<2		2-7		7-12		>12		n	t
	n*	t	n	t	n	t	n	t		
<30 jaar	8	2	16	5	1	-	-	-	25	7
30-40 jaar	4	3	9	3	5	1	1	-	19	7
40-50 jaar	2	1	4	1	10	1	4	1	20	4
>50 jaar	-	-	4	1	2	-	5	2	11	3
totaal	14	6	33	8	18	2	10	3	75	21

* n = aantal piw-ers, t = aantal terugontvangen vragenlijsten

Tabel 2: Aantallen piw-ers en terugontvangen vragenlijsten in ALS naar leeftijd en dienstjaren

leeftijd	aantal dienstjaren								totaal	
	<2		2-7		7-12		>12		n	t
	n	t	n	t	n	t	n	t		
<30 jaar	12	5	14	3	1	-	-	-	27	8
30-40 jaar	4	2	7	4	8	3	1	1	20	10
40-50 jaar	4	2	5	2	4	4	10	1	23	9
>50 jaar	-	-	-	-	-	-	6	2	6	2
totaal	20	9	26	9	13	7	17	4	76	29

Tabel 3: Aantallen piw-ers en terugontvangen vragenlijsten in DUS naar leeftijd en dienstjaren

leeftijd	aantal dienstjaren								totaal	
	<2		2-7		7-12		>12		n	t
	n	t	n	t	n	t	n	t		
<30 jaar	4	1	17	8	2	-	-	-	23	9
30-40 jaar	1	-	-	-	13	13	6	2	20	5
40-50 jaar	1	-	-	-	4	2	2	2	7	4
>50 jaar	-	-	-	-	-	-	11	4	11	4
totaal	6	4	17	8	19	15	19	8	61	22

Bijlage 5: Problemen in het werk

Door de respondenten genoemde problemen waarmee ze in hun werk te maken hebben; frequentie als eerste, tweede resp. derde genoemd alsmede gewogen somscore (n=82)

probleem met:		eerste	tweede	derde	totaal*
inhoud werk:	werkdruk	1	4	1	12
	spanningen	6	1	1	21
	sleur	2	0	1	7
	rolconflict	1	1	1	6
	begeleiding gedetineerden	0	2	0	4
rechtspositie:	vakantie	0	0	1	1
	promotie	0	2	1	5
	overwerk	3	3	2	17
	onregelmatigheid	0	2	4	8
	financieel	2	2	2	12
organisatie:	zonder meer	1	3	1	10
	taakstelling	1	2	0	7
	samenwerking	3	2	2	15
	postenbezetting	1	0	2	5
	communicatie	3	1	0	11
gedetineerden:	accommodatie	0	2	4	8
	zonder meer	0	2	2	6
	privileges	1	0	0	3
	orde, regels	4	3	1	19
	mislukte resocialisatie	0	0	1	1
	geestelijk gestoorden	1	0	0	3
	drugverslaafden	4	2	1	17
	buitenlanders	0	1	0	2
agressie	1	0	1	4	
directie:	zonder meer	3	3	2	17
	weinig autonomie	3	3	2	17
	slechte communicatie	1	0	1	4
	personeelsbeleid	2	2	2	12
	onduidelijkheid	2	2	0	10
	gebrek aan steun	1	2	3	10
collega piw-ers:	zonder meer	1	0	3	6
	verschillen in werkwijze	3	3	1	16
	negatieve instelling	3	4	1	18
	houding t.o.v. vrouwen	1	0	3	6
	communicatie	1	0	1	4
beleid:	heroverwegingen	4	1	2	16
	celgebrek	0	1	1	3
	beslissingen ministerie	1	0	0	3
andere dienstvakken:	zonder meer	1	0	2	5
	onbekwaamheid	0	2	2	6
	medische dienst	2	1	0	8
	maatschappelijk werk	0	0	1	1
	gebrek aan steun	2	0	2	8
	administratie	1	3	0	9
anders		7	8	10	47
geen		9	13	15	68

* totaal=3 x eerste + 2 x tweede + 1 x derde

Bijlage 6: De gedetineerdenpopulatie

In deze bijlage zijn zes tabellen opgenomen met kwantitatieve gegevens over de gedetineerden die in de drie in het onderzoek betrokken huizen van bewaring verbleven. Deze tabellen worden besproken in paragraaf 3.1.

Tabel 1: Leeftijdverdeling van de in de drie huizen van bewaring gedetineerden

	DAN		ALS		DUS		totaal	
	n	%	n	%	n	%	n	%
<23 jaar	1	0,6	2	1,3	23	21,3	26	6,0
23-28 jaar	62	36,9	45	29,2	27	25,0	134	31,2
28-33 jaar	48	28,6	43	27,9	22	20,4	113	26,3
33-38 jaar	22	13,1	21	13,6	15	13,9	58	13,5
38 jaar en ouder	35	20,8	42	27,3	21	19,4	98	22,8
onbekend	-	-	1	0,6	-	-	1	0,2
totaal	168	100	154	100	108	100	430	100

Tabel 2: Geboorteland van de in de drie huizen van bewaring gedetineerden

	DAN		ALS		DUS		totaal	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Nederland	88	52,4	66	42,9	74	68,5	228	53,0
Duitsland	2	1,2	3	1,9	5	4,6	10	2,3
België/Luxemburg	1	0,6	-	-	2	1,9	3	0,7
Frankrijk	2	1,2	3	1,9	-	-	5	1,2
Groot-Brittannië	1	0,6	1	0,6	-	-	2	0,5
overig noordwest-Europa	2	1,2	1	0,6	-	-	3	0,7
overig zuid-Europa	5	3,0	7	4,5	1	0,9	13	3,0
overig oost-Europa	-	-	1	0,6	-	-	1	0,2
Middellandse Zeegebied	18	10,7	13	8,4	16	14,8	47	10,9
Azië	2	1,2	16	10,4	-	-	18	4,2
Afrika	2	1,2	4	2,6	-	-	6	1,4
Zuid-Amerika	3	1,8	13	8,4	-	-	16	3,7
Suriname	34	20,2	22	14,3	7	6,5	63	14,7
Nederlandse Antillen	6	3,6	4	2,6	-	-	10	2,3
Indië/Indonesië	2	1,2	-	-	3	2,8	5	1,2
totaal	168	100	154	100	108	100	430	100

Tabel 3: Spreektaal van de in de drie huizen van bewaring gedetineerden

	DAN		ALS		DUS		totaal	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Nederlands	153	91,1	106	68,8	101	93,5	360	83,7
Duits	1	0,6	2	1,3	2	1,9	5	1,2
Frans	4	2,4	4	2,6	-	-	8	1,9
Engels	5	3,0	27	17,5	1	0,9	33	7,7
Spaans/Portugees/Italiaans	5	3,0	14	9,1	-	-	19	4,4
Turks/Marokkaans	-	-	1	0,6	4	3,7	5	1,2
totaal	168	100	154	100	108	100	430	100

Tabel 4: Verblifsduur van de in de drie huizen van bewaring gedetineerden

	DAN		ALS		DUS		totaal	
	n	%	n	%	n	%		
t/m 2 weken	13	7,7	14	9,1	15	13,9	42	9,8
2 t/m 4 weken	24	14,3	13	8,4	12	11,1	49	11,4
4 t/m 6 weken	15	8,9	10	6,5	9	8,3	34	7,9
6 weken t/m 3 maanden	37	22,0	33	21,4	24	22,2	94	21,9
3 t/m 6 maanden	36	21,4	46	29,9	32	29,6	114	26,5
6 maanden t/m 1 jaar	28	16,7	24	15,6	13	12,0	65	15,1
> 1 jaar	15	8,9	14	9,1	3	2,8	32	7,4
totaal	168	100	154	100	108	100	430	100

Tabel 5: Grond van insluiting van de in de drie huizen van bewaring gedetineerden

	DAN		ALS		DUS		totaal	
	n	%	n	%	n	%	n	%
voorlopige hechtenis	78	46,4	72	46,8	58	53,7	208	48,4
afgestraft	62	36,9	42	27,3	28	25,9	132	30,7
voorl. hechtenis hof/cassatie	10	6,0	33	21,4	7	6,5	50	11,6
passant	5	3,0	4	2,6	7	6,5	16	3,7
vreemdeling t.f.u.	2	1,2	2	1,3	1	0,9	5	1,2
subsidiare hechtenis	9	5,4	-	-	3	2,8	12	2,8
primaire hechtenis	2	1,2	-	-	-	-	2	0,5
gijzeling	-	-	-	-	1	0,9	1	0,2
administratief	-	-	-	-	3	2,8	3	0,7
onbekend	-	-	1	0,6	-	-	1	0,2
totaal	168	100	154	100	108	100	430	100

Tabel 6: Delict waarvoor ingesloten

	DAN		ALS		DUS		totaal	
	n	%	n	%	n	%	n	%
overtreding	2	1,2	1	0,6	2	1,9	5	1,2
doodslag/moord	24	14,3	8	5,2	9	8,3	41	9,5
zware mishandeling	-	-	1	0,6	-	-	1	0,2
openlijke geweldpleging	4	2,4	-	-	-	-	4	0,9
wederspanning	-	-	-	-	1	0,9	1	0,2
bedreiging met geweld	7	4,2	1	0,6	2	1,9	10	2,3
eenvoudige mishandeling	-	-	1	0,6	1	0,9	2	0,5
dood of letsel door schuld	1	0,6	-	-	-	-	1	0,2
overige geweld	1	0,6	-	-	2	1,9	3	0,7
brandstichting	2	1,2	2	1,3	2	1,9	6	1,4
seksueel delict	9	5,4	6	3,9	9	8,3	24	5,6
valsheid in geschrifte	7	4,2	2	1,3	2	1,9	11	2,6
eenvoudige diefstal	4	2,4	13	8,4	1	0,9	18	4,2
diefstal in ver./d.m.v. braak	34	20,2	20	13,0	38	35,2	92	21,4
diefstal met geweld	16	9,5	12	7,8	11	10,2	39	9,1
afpersing	4	2,4	3	1,9	4	3,7	11	2,6
oplichting	-	-	4	2,6	-	-	4	0,9
heling	4	2,4	3	1,9	3	2,8	10	2,3
overige vermogensdelicten	2	1,2	-	-	1	0,9	3	0,7
wegenverkeerswet	3	1,8	-	-	-	-	3	0,7
opiumwet	34	20,2	74	48,1	19	17,6	127	29,5
vreemdelingenwet	-	-	3	1,9	-	-	3	0,7
overige diverse wetten	8	4,8	-	-	1	0,9	9	2,1
onbekend	2	1,2	-	-	-	-	2	0,5
totaal	168	100	154	100	108	100	430	100

Lijst van reeds verschenen rapporten in de reeks **ONDERZOEK EN BELEID van het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum**

Uitgave: Staatsuitgeverij

1. Behandeling van verslaafden aan heroïne
mr. L.J.M. d'Anjou
2. Strafrechtelijke vervolging en bestraffing van Nederlanders en buitenlanders
drs. C. van der Werff
3. Regiem en recidive
drs. B. van der Linden
4. Proefneming gestructureerde voorlichtingsrapportage-reclassering
dr. M.J.M. Brand-Koolen
5. Transactie in handen van de politie - een terreinverkenning
dr. J.J.M. van Dijk
6. Verlenging van de bewaring (art. 64 Sv)
drs. C. van der Werff
7. De organisatie van de vroeghulp
drs. L.C.M. Tigges
8. Criminaliteitsoverlast bij de horeca
drs. P.C. van Duyne
9. Het reclasseringswerk: de tijdbesteding
drs. J.L.P. Spickenheuer
10. Voorlopige hechtenis in de jaren 1972-1975
drs. L.C.M. Tigges
11. Relatie tussen de primaire politie-opleiding en de politiepraktijk
dr. J. Junger-Tas
12. Het reclasseringswerk: houdingen en meningen van de medewerkers
drs. J.L.P. Spickenheuer
13. De WODC-slachtofferenquêtes
dr. J.J.M. van Dijk
14. Projectmatig rechercheren
drs. E.G.M. Nuijten-Edelbroek
15. Preventieve hechtenis minderjarigen
dr. J. Junger-Tas
16. Eis en vonnis bij rijden onder invloed
dr. C. van der Werff
17. Voorlopige hechtenis: toepassingen, schorsingen en zaken met lange duur
drs. A.C. Berghuis
18. Opvattingen over en ervaringen met reclasseringsvroeghulp
drs. L.C.M. Tigges
19. Amsterdam, 30 april 1980
drs. E.G.M. Nuijten-Edelbroek

20. De vroeghulp in de praktijk in relatie tot haar doelstellingen
drs. E.G.M. Nuijten-Edelbroek; drs. L.C.M. Tigges
21. Meningen van de Nederlandse bevolking over alimentatie na echtscheiding
dr. C. van der Werff
22. Plaatsing op een landelijke afzonderingsafdeling
drs. B. van der Linden
23. Rechtsgelijkheid en sepotpraktijk
mr. F.W.M. van Straelen; dr. J.J.M. van Dijk
24. De balie geschetst
drs. A. Klijn
25. De strafvordering en straftoemeting in gevallen van zware criminaliteit
drs. O.J. Zoomer
26. Achternamen
drs. M.W. Bol; drs. A. Klijn
27. Middellanggestraften
drs. B. van der Linden
28. Terbeschikkinggesteld
drs. J.L. van Emmerik
29. De Sprang
drs. A.C. Berghuis
30. Surveillance en voorkoming misdrijven in Hoogeveen
drs. E.G.M. Nuijten-Edelbroek
31. Selectiebeleid middellanggestraften
drs. B. van der Linden
32. Het functioneren van de vreemdelingendiensten
dr. M.J.M. Brand-Koolen; drs. F.M.E. Zoete
33. Effecten van voorlichting en controle - experiment motorrijtuigenbelasting
drs. A.C. Berghuis; M.M. Kommer
34. Bevolking en criminaliteit op de Nederlandse Antillen; bevolkingsonderzoek
drs. J.L.P. Spickenheuer
35. Minderheid - minder recht?
mr. H.H.M. Beune; mr. A.J.J. Hessels
36. Criminaliteitsbestrijding op langere termijn
drs. E.G.M. Nuijten-Edelbroek
37. Criminaliteitsbeheersing in Enschede
drs. J.L.P. Spickenheuer
38. Het alcohol verkeer project tijdens detentie
mr. R. Bovens
39. Misbruik van BV's
drs. A.C. Berghuis; G. Paulides
40. Leden van etnische minderheden in detentie
drs. G. van Immerzeel; drs. A.C. Berghuis
41. Besluitvorming over verloftoekening in het kader van de AVG
drs. A. Rook; M. Sampiemon
42. Jeugddelinquentie: achtergronden en justitiële reactie
dr. J. Junger-Tas

43. Opvatting over alimentatieduur - eindrapport
dr. C. van der Werff; drs. C. Cozijn
44. Voetsurveillance en preventievoorlichting in Amsterdam-Osdorp
drs. J.L.P. Spickenheuer
45. Bestrijding van discriminatie naar ras
mr. A.J. van Duijne-Strobosch
46. Opvattingen over de maatregel TBR
drs. J.L. van Emmerik
47. Dienstverlening - eindrapport
drs. M.W. Bol; mr. J.J. Overwater
48. Opinions over belastingontduiking en uitkeringsmisbruik, en over maatregelen ter bestrijding daarvan
drs. A.C. Berghuis; M.M. Kommer
49. Mishandeling en Hulpverlening
drs. C.H.D. Steinmetz; H.G. van Andel
50. Het reclasseringswerk: visies van cliënten en maatschappelijk werkers op het hulpverleningsproces
drs. J.L.P. Spickenheuer
51. Goed gemerkt: een nieuwe manier van inbraakpreventie?
dr. A. Roëll; P.J. Linckens
52. Extra politie-inzet en rijden onder invloed
mr. R. Bovens
53. Wijkteampolitie
drs. A. Slothouwer
54. De rechter aan het werk: overbelast of onderbenut?
mr. J.R.A. Verwoerd; mr. P.A.J.Th. van Teeffelen
55. Experimenten opvang drugverslaafde gedetineerden
drs. M.L. Meijboom
56. Politie misdaadbestrijding; de ontwikkeling van het Amerikaanse, Engelse en Nederlandse onderzoek aangaande politie misdaadbestrijding sedert de jaren '60
dr. C. Fijnaut; drs. J.L.P. Spickenheuer; drs. E.G.M. Nuijten-Edelbroek
57. Het toekennen van prioriteiten bij de tenuitvoerlegging van de voorlopige hechtenis
drs. A.C. Berghuis; J.J.A. Essers
58. Gelet op de persoon van de rechter. Een observatie-onderzoek naar het strafrechtelijk beslissen in de raadkamer
dr. P.C. van Duyne; mr. J.R.A. Verwoerd
59. Privacy en persoonsregistraties
drs. C. Cozijn
60. Gezinsvorming door jonge migranten
drs. M.M.J. Aalberts
61. TBR en recidive
drs. J.L. van Emmerik
62. Effecten van de Wet Ketenaansprakelijkheid op malafiditeit
drs. A.C. Berghuis; dr. P.C. van Duyne; J.J.A. Essers
63. Jeugd delinquentie II
dr. J. Junger-Tas; drs. M. Junger; E. Barendse-Hoornweg
64. De algemene verlofregeling gedetineerden
André Rook; Marianne Sampiemon
65. Regiem in ontwikkeling
M. Grapendaal; B. van der Linden; A. Rook

66. Gemeentelijke herindeling en politie-organisatie
drs. E.G.M. Nuijten-Edelbroek
67. Recidive 1977
dr. C. van der Werff
68. De transactie in misdrijfzaken
M.M. Kommer; J.J.A. Essers; W.A.F. Damen
69. Sexueel geweld en anticipatiestrategieën
E.T. van Buuren; M. Wöstmann; M. Junger
70. De lengte van de wetgevingsprocedure
dr. G.J. Veerman
71. Vrijheid in gevangenschap
M.M. Kommer; M. Brouwers
72. Eindrapport experiment frauderegistratie
dr. Petrus C. van Duyne
73. Recidive van dienstverleners
drs. M.W. Bol; mr. J.J. Overwater
74. Samen/Gescheiden
drs. E.G.A. Hekman; drs. A. Klijn
75. Kleine criminaliteit in Utrecht
R. Hesseling
76. Alimentatie na scheiding in 1982
dr. C. van der Werff; m.m.v. B.J.W. Docter-Schamhardt
77. Indirect onderscheid tussen migranten en autochtonen in de WAO
mr. P.E. Minderhoud; R.O. Radema
78. In dynamisch evenwicht
drs. M. Grapendaal
79. Ontwikkeling van de jeugdcriminaliteit
dr. J. Junger-Tas; drs. M. Kruissink
80. Vervolg en Strafvordering bij Opiumwetdelicten
A. Rook; J.J.A. Essers
81. Duurder recht, minder vraag?
drs. A. Klijn; m.m.v. G. Paulides
82. Schadevergoeding binnen het strafrecht
M. Junger; T. van Hecke
83. Vrouwen in detentie
M. Brouwers; M. Sampiemon
84. Rechterlijke uitspraken over de regeling van het gezag en de omgang bij scheiding
dr. C. van der Werff; drs. E.M. Nabom; m.m.v. B.J.W. Docter-Schamhardt
85. Particuliere recherche: een verkenning van enige ontwikkelingen
drs. A.B. Hoogenboom
86. Een blik op de toekomst van de CRI: verslag van een onderzoek bij politie en Openbaar Ministerie
drs. E.G.M. Nuijten-Edelbroek; drs. A. Slothouwer
87. Het winkelcentraproject: preventie van kleine criminaliteit
drs. J.C. Colder; m.m.v. drs. E.G.M. Nuijten-Edelbroek
88. Schadevergoeding door het Schadefonds of door de dader: het oordeel van het slachtoffer
mr. drs. C. Cozijn

Uitgave: Gouda Quint BV

89. Ik zal eens even vragen naar zijn naam: voor- en nadelen van een legitimatieplicht
dr. G.J. Veerman; G. Paulides; dr. E.J. Hofstee
90. Deviant gedrag en slachtofferschap onder jongens uit etnische minderheden I
M. Junger; M. Zeilstra
91. Winkeldiefstal in Europees perspectief. Een vergelijkend onderzoek in Amsterdam, Zürich en München
P. Kapteyn
92. Groepscommandanten bij de Rijkspolitie. Een beschrijvend onderzoek naar hun werk en werkbeleving
drs. J.L. van Emmerik
93. Scheidingsmanieren. Het Bureau Echtscheiding Groningen als experiment in multidisciplinaire vroeghulp
drs. E.G.A. Hekman; drs. A. Klijn
94. Operationeel vreemdelingtoezicht in Nederland
drs. M.M.J. Aalberts
95. Tbs en recidive. Een vervolgstudie naar de recidive van ter beschikking gestelden van wie de maatregel is beëindigd in de periode 1979-1983
drs. J.L. van Emmerik
96. Twee jaar bestuurdersaansprakelijkheid volgens de WBA en de WBF. Verslag van een verkennend onderzoek
mr. drs. C. Cozijn
97. Halt: een alternatieve aanpak van vandalisme. Eindrapport van een evaluatieonderzoek naar Halt-projecten
drs. M. Kruissink; drs. C. Verwers
98. Hulp aan slachtoffers van ernstige misdrijven. Effecten van slachtofferhulp en primaire opvang
Carl. H.D. Steinmetz
99. De Kwartaalkursus en recidive. Een onderzoek naar de effecten van het experiment Kwartaalkursus
P.H. van der Laan; A.A.M. Essers
100. Ontwikkeling van de jeugdcriminaliteit: periode 1980-1988
dr. J. Junger-Tas; drs. M. Kruissink
101. Informatieverschaffing en schadebemiddeling door de politie. Evaluatieonderzoek van een experiment bij slachtoffers van misdrijven in Alkmaar en Eindhoven
drs. M.I. Zeilstra; drs. H.G. van Andel
102. Over regels en appèl. De conflictopwekkendheid van artikel 57 AAW
mr. H.R. Schimmel; dr. G.J. Veerman
103. Misdaadondernemingen. Ondernemende misdadigers in Nederland
dr. P.C. van Duyne; drs. R.F. Kouwenberg; mr. G. Romeijn
104. Werken met mensen. Een onderzoek naar werksituatie en functioneren van penitentiair inrichtingswerkers
drs. M.M. Kommer