



# Van weggijken naar aanspreken

*Onderzoek naar de bespreekbaarheid van (seksueel)  
grensoverschrijdend gedrag in de vrouwengevangenis  
van Nieuwersluis*

**Erwin van Gorkum**  
Studentnummer 1300229

Den Haag, 30 december 2023


Masterscriptie Organisatie, Cultuur en Management

Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap  
Universiteit Utrecht

Afstudeerbegeleider:  
Tweede beoordelaar:

mevrouw dr. K.M. Loyens  
mevrouw dr. M.F.T. Dortants





In april 2022 werd Mariëtte Hamer benoemd tot regeringscommissaris voor seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld. Op 17 november van dat jaar ontving ze een eredoctoraat van Tilburg University. In haar acceptatiespeech benadrukte Hamer het belang van een aanspreekcultuur om grensoverschrijdend gedrag in de kiem te smoren want vanwege de ernst van de problematiek is weggijken geen optie meer (Hamer, 2022).

De titel 'Van weggijken naar aanspreken' van dit onderzoeksrapport is gelijk aan de titel van haar speech. Dat is geen toeval. Deze titel benadrukt de noodzakelijke verschuiving van het negeren of niet herkennen van grensoverschrijdend gedrag naar het actief aanpakken en bespreken ervan. Het is tevens een aanmoediging voor mensen om verder te denken over de eigen rol en verantwoordelijkheid. Die boodschap sluit nauw aan op de essentie van dit onderzoeksrapport.

# Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie over de bespreekbaarheid van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag. Met deze scriptie sluit ik mijn opleiding Organisatie, Cultuur en Management aan de Universiteit Utrecht af. Het combineren van fulltime werken en studeren was niet altijd even makkelijk maar deze studie heb ik met bijzonder veel plezier gevolgd. Daarnaast maakt het trotse en tevreden gevoel waarmee ik nu terugkijk alle inspanningen meer dan de moeite waard.

Mijn onderzoek heb ik gedaan in een bijzondere setting, namelijk bij de penitentiaire inrichting (PI) in Nieuwersluis, één van de weinige gevangenissen in Nederland waar vrouwelijke gedetineerden verblijven. Ik ben vestigingsdirecteur Francesca Salamone van PI Nieuwersluis dankbaar dat zij mij deze mogelijkheid heeft gegeven. Ook wil ik alle medewerkers van de inrichting die hebben deelgenomen aan het onderzoek bedanken voor hun bereidheid en openhartigheid. De gesprekken met hen leverden niet alleen bruikbare inzichten op over sociale en psychologische veiligheid maar gaven mij tevens een beter begrip van het belangrijke en uitdagende werk dat zij dagelijks verrichten voor een veiliger Nederland.

Mijn begeleider Kim Loyens ben ik erg erkentelijk voor haar feedback en ondersteuning gedurende het gehele scriptietraject. Mede door haar expertise en prettige begeleiding heb ik deze scriptie tot een goed einde weten te brengen. Verder wil ik mijn collega Iris de Jonge bedanken voor haar ondersteuning bij de focusgroepdiscussie.

Zonder de onvoorwaardelijke steun van mijn vrouw Mireille en onze zoons Lucas en Julian had ik deze studie echter niet kunnen voltooien. Zij hebben mij de ruimte en energie gegeven die ik nodig had, zelfs toen mijn studie ten koste ging van onze *quality time* samen. Ik beloof hun dat ik dit goed zal maken!

Deze scriptie is voor mij meer dan alleen de afsluiting van mijn masteropleiding. Ik hecht veel waarde aan een veilige werkomgeving en hoop daarom ook dat dit onderzoek een bijdrage kan leveren aan de versterking van de sociale en psychologische veiligheid binnen de penitentiaire inrichting, voor zowel medewerkers als gedetineerden.

Ik wens u veel leesplezier.

Met vriendelijke groet,

Erwin van Gorkum

Den Haag, 30 december 2023

# Samenvatting

De afgelopen jaren is de aandacht voor een sociaal veilige werkomgeving toegenomen. Organisaties zijn weliswaar wettelijk verplicht om hun werknemers te beschermen, sociale en psychologische veiligheid op de werkvloer is ook hun eigen belang. Een omgeving waarin werknemers zich veilig voelen om zich uit te spreken zonder dat dit nadelige consequenties voor hun heeft, heeft positieve invloed op het functioneren van de gehele organisatie. De toegenomen belangstelling voor dit onderwerp kan echter niet los worden gezien van het bredere maatschappelijke debat over sociale veiligheid en grensoverschrijdend gedrag. Geregeld verschijnen berichten in het nieuws over grensoverschrijdende gedragingen die binnen organisaties hebben plaatsgevonden. Eén van die organisaties was de penitentiaire inrichting in Nieuwersluis, een gevangenis waar vrouwelijke gedetineerden verblijven, die in 2022 in het nieuws kwam. In deze inrichting bleken gedetineerden meldingen te hebben gedaan van seksueel grensoverschrijdende gedragingen door personeel. Eén van deze meldingen leidde uiteindelijk tot het ontslag van een medewerker van deze inrichting. Ook waren de meldingen voor de Inspectie Justitie en Veiligheid aanleiding voor een uitgebreid onderzoek.

De Inspectie Justitie en Veiligheid concludeerde onder andere dat ongewenst gedrag niet incidenteel is maar structureel voorkomt binnen de inrichting. Ook constateerde de Inspectie dat veel medewerkers zich niet durven uit te spreken en gaf deze de inrichting de aanbeveling om een open cultuur te stimuleren. Naar aanleiding van deze aanbeveling is in dit onderzoek onderzocht welke belemmeringen medewerkers ervaren bij het aanspreken en bespreken en is gekeken naar wat nodig is om de bespreekbaarheid van grensoverschrijdend gedrag te bevorderen. De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek is:

‘Hoe ervaren medewerkers van PI Nieuwersluis de ruimte om grensoverschrijdend gedrag bespreekbaar te maken op hun werk? Wat kan volgens hen worden gedaan om bespreekbaarheid te bevorderen?’

Methodologisch is gekozen voor kwalitatieve onderzoeksopzet in de vorm van een casestudy en semigestructureerde diepte-interviews met twaalf medewerkers van de inrichting. Voorafgaand aan deze interviews zijn wetenschappelijke bronnen geraadpleegd op het gebied van grensoverschrijdend gedrag, sociale en psychologische veiligheid en relevante culturele aspecten die kenmerkend zijn voor gevangenisorganisaties. De bevindingen die uit de interviews naar voren zijn gekomen, zijn besproken in een focusgroep met zeven andere medewerkers met als doel suggesties voor interventies te genereren.

De belangrijkste bevindingen duiden op een verbeterde werksfeer binnen de inrichting en grotere bereidheid bij medewerkers om grensoverschrijdend gedrag te bespreken, maar dat er ruimte is voor verbetering aangezien niet iedereen zich durft uit te spreken en veel medewerkers zich niet veilig voelen. Daarnaast is sprake van ambiguïteit rondom ongepaste gedragingen waardoor het risico bestaat dat medewerkers deze gedragingen niet als zodanig herkennen of onterecht afzwakken. Verder is bij veel medewerkers onvoldoende bewustzijn ten aanzien van hun eigen rol en verantwoordelijkheid, wat onder meer tot uiting komt in een sterk ontwikkelde wij/zij mentaliteit en in de neiging veelal te verwijzen naar het management.

Aanbevelingen die door medewerkers zelf zijn gedaan, omvatten het organiseren van trainingen voor effectieve feedback, het faciliteren van stages in andere teams en het toewijzen van bemiddelingsrollen aan senior medewerkers. Daarnaast wordt aanbevolen een cultuur te bevorderen waarin medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor zowel hun eigen gedrag als het welzijn van hun collega's, de psychologische veiligheid binnen teams te versterken en feedbackloops te implementeren ten aanzien van meldingen en conflictafhandeling. Tenslotte wordt het organiseren van sessies geadviseerd, als aanvulling op intervisie, waarin medewerkers uit verschillende teams met elkaar betekenis geven aan gebeurtenissen en gezamenlijk tot oplossingen hiervoor komen. Deze aanbevelingen bevorderen een meer inclusieve cultuur, vergroten autonomie en verantwoordelijkheid en stimuleren medewerkers vorm te geven aan een effectieve aanspreekcultuur.

Tot slot worden in dit verslag de beperkingen van dit onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek besproken.

Keywords: grensoverschrijdend gedrag, sociale veiligheid, psychologische veiligheid, gevangeniswezen, betekenisgeving

# Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Samenvatting .....	2
Inhoudsopgave .....	4
1. Inleiding.....	5
1.1. Aanleiding en probleemstelling .....	6
1.2. Doelstelling en vraagstelling.....	6
1.3. Relevantie en reikwijdte van het onderzoek.....	7
1.4. Leeswijzer .....	8
2. Theoretische verkenning .....	9
2.1. Grensoverschrijdend gedrag .....	9
2.2. Sociale en psychologische veiligheid.....	12
2.3. Relevante cultuurelementen van gevangenisorganisaties .....	13
2.4. Samenhang tussen de thema's en betekenisgeving als invalshoek .....	15
3. Opzet en uitvoering van het onderzoek.....	20
3.1. Onderzoekstraditie en -design .....	20
3.2. Dataverzameling – en verwerking .....	20
3.3. Data-analyse .....	22
3.4. Kwaliteitscriteria .....	23
4. Bevindingen.....	26
4.1. Verschillende interpretaties van grensoverschrijdend gedrag .....	26
4.2. Sociale veiligheid, tussen verandering en uitdaging .....	27
4.3. Bespreken en aanspreken niet voor iedereen eenvoudig.....	31
4.4. Afstand bemoeilijkt bespreekbaarheid .....	34
4.5. Discrepantie in de beleving van medewerkers en leiding .....	37
5. Conclusie, discussie en aanbevelingen .....	40
5.1. Antwoord op de deelvragen .....	40
5.2. Beantwoording hoofdvraag.....	42
5.3. Reflectie op methodologie .....	44
5.4. Bruikbaarheid en suggesties voor vervolgonderzoek .....	45
5.5. Aanbevelingen.....	46
Geraadpleegde bronnen .....	48
Bijlage 1 - Interviewprotocol .....	55
Bijlage 2 - Informed consent formulier interviews .....	57
Bijlage 3 – Discussieprotocol focusgroep.....	58
Bijlage 4 – Informed consent formulier focusgroep.....	59
Bijlage 5 - Codeboom.....	61

# 1. Inleiding

Gevallen van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag lijken steeds vaker het nieuws te halen; affaires bij de Tweede Kamer (NOS, 2022a) en het tv-programma 'De Wereld Draait Door' (NOS, 2022b) zijn daarvan recente voorbeelden. Zelfs organisaties die men doorgaans beschouwt als integere en betrouwbare instellingen, zoals het College voor de Rechten van de Mens, hebben te maken gehad met ernstige kritiek en controverses (Meindertsma, 2023). Door berichten over seksueel grensoverschrijdend gedrag bij het tv-programma 'The Voice of Holland' (BOOS, 2022) zag de Nederlandse regering uiteindelijk in dat vanuit de overheid actie vereist is op dit brede vraagstuk. De regering stelde daarom begin 2022 Mariëtte Hamer aan als regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en gaf haar opdracht een actieplan op te stellen (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2023).

De berichtgeving over grensoverschrijdende gedragingen en de groeiende aandacht van overheid en politiek voor dit vraagstuk maakt organisaties steeds meer bewust van de noodzaak van een sociaal veilige werkomgeving (Van der Aa, 2023). Wettelijk gezien zijn organisaties daartoe ook verplicht (Arbeidsomstandighedenwet, 2023). Daarnaast hebben organisaties meer redenen om psychologische en sociale veiligheid op de werkvloer serieus te nemen. Psychologische en sociale veiligheid beïnvloedt het functioneren van organisaties in positieve zin (Heres et al., 2023) vanwege het gunstige effect op prestaties, informatie-uitwisseling, creativiteit en leerprocessen (Edmondson & Lei, 2014).

Sociale veiligheid staat ook hoog op de agenda van de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI). Deze organisatie is verantwoordelijk voor de uitvoering van straffen en vrijheidsbenemende maatregelen die door een rechter zijn opgelegd (Dienst Justitiële Inrichtingen, 2022a). Dat maakt DJI niet alleen verantwoordelijk voor het welzijn van haar eigen medewerkers maar ook voor dat van justitiabelen<sup>1</sup> die in bijzondere mate kwetsbaar zijn vanwege de afhankelijkheid van gevangenispersoneel en de daardoor ongelijke machtsverhouding. De Gedragscode DJI, een verbijzondering van de Gedragscode Integriteit Rijk, biedt medewerkers handvatten om op een integere manier om te gaan met deze machtspositie (Dienst Justitiële Inrichtingen, 2023). In de afgelopen jaren zijn echter meerdere gevallen van grensoverschrijdend gedrag gemeld binnen de gevangnissen van DJI (RTL Nieuws, 2022; NOS, 2023; Versleijen, 2023). In 2022 kwam de penitentiaire inrichting (PI) Nieuwersluis, een gevangenis voor vrouwelijke gedetineerden, uitgebreid in het nieuws. Aanleiding waren diverse meldingen van gedetineerden van seksueel grensoverschrijdende gedragingen door personeel van de inrichting (De Gelderlander, 2022). Eén van deze meldingen betrof een seksuele relatie tussen een medewerker en een gedetineerde, wat uiteindelijk resulteerde in het ontslag van deze medewerker (Dienst Justitiële Inrichtingen, 2022b). In een persbericht van DJI over dit voorval onderstreepte de vestigingsdirecteur van PI Nieuwersluis dat grensoverschrijdend gedrag onaanvaardbaar is en elke melding

---

<sup>1</sup> Justitiabelen zijn alle mensen die bij DJI zijn ingesloten. Zij zijn gedetineerd in een penitentiaire inrichting (PI), een rijksjustitiële jeuginrichting (RJJI) of zij verblijven (als vreemdeling) in een detentiecentrum of (als patiënt) een forensisch psychiatrisch centrum (FPC). Bron: <https://www.dji.nl/justitiabelen>. Omdat de term 'gedetineerde' een grotere algemene bekendheid heeft, wordt deze in het rapport gebruikt, ook als de bredere context van de term 'justitiabele' wordt bedoeld.



serieus wordt genomen: "Als er sprake is van een terechte melding, zoals in dit geval, wordt dadelijk adequaat opgetreden" (Dienst Justitiële Inrichtingen, 2022b).

### **1.1. Aanleiding en probleemstelling**

De meldingen bij PI Nieuwersluis waren voor de Inspectie Justitie en Veiligheid reden om een uitgebreid onderzoek binnen de inrichting in te stellen. In hun eindrapport concludeert de Inspectie dat ongewenst gedrag binnen de inrichting niet incidenteel is maar "een structureel onderdeel [] van de bestaande omgangsvormen" (Inspectie Justitie en Veiligheid, 2023: p. 6). Bovendien constateert de Inspectie dat sprake is van een cultuur binnen de inrichting waarin het melden en het aanspreken van collega's op dergelijk gedrag niet altijd gemakkelijk is en doet zij de aanbeveling aan de PI Nieuwersluis om een cultuur te stimuleren waarbinnen medewerkers zich durven uit te spreken en elkaar durven aan te spreken (Inspectie Justitie en Veiligheid, 2023). De inrichting beschikt weliswaar, in aanvulling op de gedragscodes van het Rijk en DJI, over een eigen gedragscode waarin is beschreven welke gedragingen niet toelaatbaar zijn en welke procedures dienen te worden gevolgd (Penitentiaire Inrichting Utrecht, 2007), volgens de Inspectie is echter ook het versterken van de rol van omstanders van groot belang bij het terugdringen van ongewenste omgangsvormen (Inspectie Justitie en Veiligheid, 2023). Binnen de inrichting is momenteel echter nog onvoldoende inzicht in de manier waarop medewerkers grensoverschrijdend gedrag ervaren en aanpakken en in wat nodig is om de rol van omstanders te versterken.

### **1.2. Doelstelling en vraagstelling**

Dit onderzoek heeft tot doel de organisatie inzicht te geven in hoe medewerkers grensoverschrijdend gedrag definiëren, ervaren en erop reageren. Daarvoor is het noodzakelijk een diep begrip te krijgen van ingebedde waarden, normen en gedragingen van medewerkers van PI Nieuwersluis die van invloed zijn op de bespreekbaarheid van grensoverschrijdend gedrag. Bovendien inventariseert het strategieën die de bespreekbaarheid van dergelijk gedrag kunnen verbeteren zodat de sociale veiligheid van zowel gedetineerden als medewerkers kan worden vergroot. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

'Hoe ervaren medewerkers van PI Nieuwersluis de ruimte om grensoverschrijdend gedrag bespreekbaar te maken op hun werk? Wat kan volgens hen worden gedaan om bespreekbaarheid te bevorderen?'



Deze onderzoeksvraag bestaat uit twee delen. Het eerste deel richt zich op het verkrijgen van inzicht in de percepties, gevoelens en ervaringen van medewerkers. Het begrijpen van hun werkelijkheid en de betekenissen die zij geven aan situaties van grensoverschrijdend gedrag is essentieel om drempels, angsten of uitdagingen die zij ervaren te kunnen identificeren. Naast een dieper begrip van individuele belevingen verheldert dit ook hoe de organisatiecultuur, groepsdynamieken of leiderschapsstijlen van invloed zijn op de bereidheid of het vermogen van medewerkers om grensoverschrijdend gedrag te bespreken. Het tweede deel van de vraag richt zich op het identificeren van mogelijke oplossingen of verbeterpunten. Ook voor deze vraag is hun interpretatie van problemen en mogelijke oplossingen van belang. Een dergelijke *bottom-up* benadering, waarbij rekening gehouden wordt met de kennis, ervaring en interpretatie van de medewerkers op de werkvloer, kan leiden tot succesvollere interventies, een breder draagvlak en verhoogde betrokkenheid van medewerkers. De beantwoording van de onderzoeksvraag vindt plaats aan de hand van de volgende deelvragen.

**Theoretische deelvragen:**

1. Wat is er in de wetenschappelijke literatuur bekend over grensoverschrijdend gedrag en sociale veiligheid?
2. Wat is er in de wetenschappelijke literatuur bekend ten aanzien van het bespreekbaar maken van grensoverschrijdend gedrag in gevangenissen?

**Empirische deelvragen:**

3. Wat verstaan inrichtingsmedewerkers onder grensoverschrijdend gedrag?
4. Op welke manier hebben medewerkers te maken gehad met grensoverschrijdend gedrag en hoe hebben zij erop gereageerd?
5. Hoe ervaren medewerkers de werksfeer en de bespreekbaarheid van grensoverschrijdend gedrag?
6. Wat zijn voor medewerkers redenen om hun collega's wel of juist niet aan te spreken?
7. Wat zou volgens medewerkers moeten worden gedaan om bespreekbaarheid te bevorderen?

### **1.3. Relevantie en reikwijdte van het onderzoek**

Eerder werd al kort beschreven dat er binnen organisaties sprake is van toenemende aandacht voor grensoverschrijdend gedrag (Van der Aa, 2023) en dat voor organisaties een sociaal veilige werkomgeving voor hun werknemers van belang is (Edmondson & Lei, 2014, Heres et al., 2023). Er is dan ook veel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar (seksueel) grensoverschrijdend gedrag en psychologische en sociale veiligheid, zowel internationaal als in Nederland. Hieruit blijkt dat vaak niet duidelijk is wanneer sprake is van grensoverschrijdend gedrag (Smit et al., 2022; Heres et al., 2023) en welke gedragingen daaronder vallen (Van Fleet, 2018; Mulder et al., 2020; Heres et al., 2023; Arbeidsomstandighedenwet, 2023). Bovendien is de interpretatie van gedragingen persoonsafhankelijk (Guttek, 1995, FNV, z.d.) want wat de ene persoon als zeer ernstig beschouwt, kan een ander normaal of acceptabel vinden. Daarnaast speelt de context waarin het gedrag plaatsvindt een cruciale rol bij de interpretatie ervan (Scott, 1995; Smit et al., 2022; Slachtofferhulp Nederland, z.d.). Dit ambigue en subjectieve karakter van grensoverschrijdend gedrag maakt het noodzakelijk gedrag bespreekbaar te maken

en daarvoor is een gevoel van sociale en psychologische veiligheid essentieel (Edmondson, 1999; Newman et al., 2017; Potipiroon & Wongpreedee, 2020). Bepaalde aspecten uit de gevangencultuur lijken echter strijdig te zijn met de voorwaarden van een sociaal en psychologische omgeving (Edmondson, 1999). Zo laat onderzoek zien dat het protocollaire karakter van werkzaamheden (Van Houwelingen et al., 2015), geslotenheid (Smilde, 2007; Van Dijk, 2022, machogedrag en groepsloyaliteit (Van Dijk, 2022) ervoor zorgen dat medewerkers zich beperkter voelen in hun vrijheid om zaken openlijk te bespreken. Binnen de context van penitentiaire inrichtingen, en dan specifiek vrouwengevangnissen, is echter nog weinig onderzoek verricht naar de omgang met grensoverschrijdend gedrag door gevangenispersoneel. Eerder onderzoek op het gebied van grensoverschrijdend gedrag in relatie tot het gevangeniswezen richtte zich voornamelijk op de behandeling van justitiabelen die wegens dergelijke gedragingen in detentie zitten. Daarnaast beoogt dit onderzoek praktische strategieën te identificeren die de bespreekbaarheid binnen deze context kan verbeteren.

De directe aanleiding voor dit onderzoek zijn de meldingen door die gedetineerden in 2022 deden en die uitgebreid in de media zijn belicht. Het onderzoek richt zich op het begrijpen van de waarden, normen en gedragingen van medewerkers van PI Nieuwersluis die invloed hebben op de bespreekbaarheid van grensoverschrijdend gedrag. Alhoewel dit gedrag niet alleen interacties tussen collega's omvat maar ook die tussen personeel en gedetineerden, zijn voor het verkrijgen van deze inzichten alleen medewerkers geïnterviewd. Deze kunnen de inrichting evenwel helpen om effectieve interventies te doen waardoor medewerkers zich vrijer voelen om gedrag aan te kaarten, zodat de sociale veiligheid van henzelf en die van gedetineerden toeneemt.

#### **1.4. Leeswijzer**

In het tweede hoofdstuk is antwoord gegeven op de beide theoretische deelvragen. Daarnaast omvat dit hoofdstuk een verkenning van de *sensemaking*-theorie van Karl Weick (1995) ter ondersteuning van de analyse van de empirische bevindingen. In hoofdstuk 3 is beschreven op welke wijze het onderzoek is uitgevoerd, waarna in hoofdstuk 4 de bevindingen staan beschreven. In hoofdstuk 5 omvat de conclusie, een kritische reflectie op de uitvoering van het onderzoek en aanbevelingen.

## 2. Theoretische verkenning

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de theoretische deelvragen ‘Wat is er in de wetenschappelijke literatuur bekend over grensoverschrijdend gedrag en sociale veiligheid?’ en ‘Wat is er in de wetenschappelijke literatuur bekend ten aanzien van het bespreekbaar maken van dilemma’s in gevangenissen?’.

Het doel is duidelijk te krijgen wat bespreekbaar gemaakt moet worden, aan welke voorwaarden een sociaal veilige omgeving moet voldoen en welke invloed de gevangencultuur op sociale veiligheid heeft. Voor het beantwoorden van de hoofdvraag is het van belang te begrijpen hoe de medewerkers van PI Nieuwersluis, betekenis en interpretatie geven aan hun ervaringen in relatie tot het bespreekbaar maken van grensoverschrijdend gedrag. Dit hoofdstuk bevat een verkenning van het begrip betekenisgeving aan de hand van de *sensemaking*-theorie van Karl Weick (1995) die kan ondersteunen bij het verkrijgen van een dieper begrip en bij het ontwikkelen van effectieve oplossingen.

### 2.1. Grensoverschrijdend gedrag

Wat gedrag grensoverschrijdend maakt, blijkt voor mensen niet altijd duidelijk. Matthijs van Nieuwkerk, voormalig presentator van ‘De Wereld Draait Door’, liet weten geschokt te zijn dat sommigen zijn gedrag als intimiderend ervaren (Smouter, 2023). Thijs Römer, acteur en inmiddels veroordeeld voor onlinemisbruik, beweerde tegenover de rechter niet het gevoel te hebben iets strafbaars te hebben gedaan (Redactie De Limburger, 2023). Daarbij keurt nagenoeg iedereen (seksueel) grensoverschrijdend gedrag en *victim blaming* – het neerleggen van schuld bij het slachtoffer – af, maar komt deze maatschappelijke consensus niet overeen met de praktijk (Smit et al., 2022). Een voorbeeld is de reactie van John de Mol, als televisieproducent verantwoordelijk voor het televisieprogramma ‘The Voice of Holland’. Naar aanleiding van meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag bij dat programma, die niet eerder bij hem bekend waren, gaf De Mol te kennen het een breder probleem te vinden “*dat vrouwen niet snel melding maken van dit soort zaken*”, waarmee hij wilde aangeven dat het aan de slachtoffers is om actie te ondernemen (BOOS, 2022).

Het gedogen of weggelachen van grensoverschrijdend gedrag door omstanders gebeurt ook regelmatig. Tekenend zijn de grappen die tafelgenoten van Johan Derksen maakten in het tv-programma ‘Vandaag Inside’ na diens bekentenis ooit een kaars in een bewusteloze vrouw te hebben ingebracht (Hart van Nederland, 2022). Bij het interpreteren van situaties van grensoverschrijding maken mensen bovendien gebruik van slachtoffer- en genderstereotypen en van sociale scripts over wat als ‘normale’ seksuele interacties worden beschouwd (Smit et al., 2022). Dit zorgt voor terughoudendheid in het toewijzen van schuld aan daders of bij het aanmerken van gedrag als seksueel grensoverschrijdend wanneer situaties niet overeenkomen met stereotiepe beeldvorming van seksueel geweld. Bijvoorbeeld wanneer geen sprake is van een stereotiepe dominante mannelijke dader en een zwak vrouwelijk slachtoffer, of wanneer expliciete dwang ontbreekt. De invloed van deze normatieve verwachtingen is vaak dermate sterk dat een man die slachtoffer is van verkrachting het risico loopt om door anderen als ‘vrouwelijk’ te worden gezien (Smit et al., 2022). Wat men als grensoverschrijdend beschouwd, is verder onderhevig aan de tijdsgeest. Bepaalde gedragingen die we tegenwoordig beschouwen als grensoverschrijdend, zag men in

vroegere tijden als maatschappelijk aanvaardbaar. Hierin spelen achterliggende ideeën over wat 'normaal' is een grote rol (Mulder et al., 2020). Vanwege deze ambiguïteit is het voor de validiteit en precisie van dit onderzoek van belang helder te definiëren wat wordt verstaan onder grensoverschrijdend gedrag.

Grensoverschrijdende gedragingen tussen personen duidt men ook geregeld aan als 'ongewenste omgangsvormen' of 'ongewenst gedrag'. De interpretatie van deze begrippen kan echter sterk variëren. De wetgever beschouwt seksuele intimidatie, agressie, geweld en pesten als vormen van psychosociale arbeidsbelasting (Arbeidsomstandighedenwet, 2023). In de praktijk en in het publieke debat worden gedragingen zoals sabotage, verbale intimidatie, kleineren, emotioneel misbruik en buitensluiting echter ook onder het begrip grensoverschrijdend gedrag geschaard (Heres et al., 2023). De Gedragscode DJI (Dienst Justitiële Inrichtingen, 2023) beschrijft de gedragingen die als ontoelaatbaar worden beschouwd explicieter. Voorbeelden die deze Gedragscode noemt, zijn bedreiging, intimidatie (zoals seksuele toespelingen maken of stelselmatig negeren), het hebben van een andere relatie dan een werkrelatie met een gedetineerde en het binnensmokkelen van verboden goederen. Geweld is alleen toegestaan conform de geweldsinstructie (Dienst Justitiële Inrichtingen, 2023). De Gedragscode DJI is echter specifiek van aard en heeft voornamelijk betrekking op gedragingen die plaatsvinden in de interactie tussen personeel en gedetineerden. Onderzoek door Van Fleet (2018) naar de meest voorkomende vormen van grensoverschrijdend gedrag binnen organisaties resulteert in een breder toepasbare indeling:

- Geweld op de werkplek. Gewelddadig gedrag komt geregeld voor in organisaties en leidt tot negatieve werkresultaten, ongeacht waar het plaatsvindt en de aard van de schade;
- Seksueel grensoverschrijdend gedrag variërend van grove taal en ongewenst fysiek contact tot seksuele eisen, gewelddadige handelingen zoals aanranding, en verkrachting;
- Niet-seksuele intimidatie zoals plagen, schelden, beledigingen en denigrerend gedrag, maar ook onbeleefdheid, racisme en bepaald gedrag van leidinggevendenden;
- Pestgedrag. Pesterijen komen regelmatig voor op de werkplek en kan van 10% tot wel 96% van de werknemers treffen. Het kan negatieve gevolgen hebben zoals rechtszaken, verminderde productiviteit en verloop;
- Misbruik van gezag. Dergelijk gedrag wordt geassocieerd met pestgedrag en kan voorkomen wanneer slecht functionerende managers of personen met agressieve persoonlijkheden disfunctionele werkomgevingen creëren;
- Overig ongepast gedrag dat niet eenvoudig kunnen worden gecategoriseerd, zoals fysieke aanvallen, sociale discriminatie en ander gedrag dat schadelijk is voor het psychologische welzijn van een persoon.



Mulder et al. (2020) hanteren daarentegen een abstractere categorisering van grensoverschrijdend gedrag. Op basis van hun onderzoek naar grensoverschrijdend gedrag in de Nederlandse sport maken zij onderscheid tussen emotioneel, fysiek en seksueel grensoverschrijdend gedrag. Vakbond FNV benoemt de subjectiviteit ervan en definieert grensoverschrijdend gedrag als *“ongewenst gedrag waar jij je niet goed over voelt en waar jij geen toestemming voor hebt gegeven. Bij grensoverschrijdend gedrag brengt iemand je schade toe op fysiek, mentaal of emotioneel vlak”* (FNV, z.d.). Want wat de ene persoon als grensoverschrijdend ervaart, kan voor de andere persoon acceptabel zijn (Gutek, 1995). Daarnaast is de context relevant en speelt de omgeving een belangrijke rol in het bestaan en voortbestaan van grensoverschrijdend gedrag vanwege de normen, waarden, regels en interacties die er gelden (Scott, 1995). Deze subjectieve aspecten bemoeilijken het objectief vaststellen of daadwerkelijk sprake is van grensoverschrijdend gedrag.

Ook is grensoverschrijdend gedrag in veel gevallen verbonden met machtsverhoudingen. In een omgeving waarin twee mensen ongelijke machtsposities hebben, is geen sprake van gelijkwaardigheid. Degene met minder macht heeft moeite grenzen aan te geven, omdat die persoon afhankelijk is van degene met meer macht (Slachtofferhulp Nederland, z.d.). Seksueel grensoverschrijdend gedrag komt in veel groepen, zoals mannen en religieuze jongeren, voort uit diepgewortelde patronen en verhoudingen tussen mannen en vrouwen die al lange tijd bestaan. Deze ongelijke machtsverhoudingen tussen mannen en vrouwen dragen eveneens bij aan een klimaat waarin grensoverschrijdend gedrag als normaal wordt beschouwd (Emmerink et al., 2018). De situationele context speelt eveneens een rol bij het beoordelen van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag. Mensen kunnen duidelijke grenzen ervaren en aangeven in de ene situatie, zoals tijdens een date, terwijl dit in een andere situatie, zoals in een machtsrelatie op de werkvloer, heel anders kan liggen. Dit geldt ook vanuit het perspectief van daders. In de ene context vinden zij bepaalde gedragingen geoorloofd terwijl deze in een andere situatie onacceptabel zijn (Smit et al., 2022). Tenslotte openbaart zich grensoverschrijdend gedrag niet opeens. Het ontstaan en voortbestaan van grensoverschrijdend gedrag is een geleidelijk proces waarbij de grens tussen gepast en ongepast gedrag langzamerhand vervaagt, met negatieve gevolgen voor het slachtoffer. Dit ongepaste gedrag kan verergeren wanneer het onopgemerkt blijft of niet wordt aangepakt (Brackenridge, 2001; Stevens & Gutter, 2021; Claringbould et al, 2023). Op basis van de theoretische verkenning hanteert deze studie de definitie:

'Gedragingen of interacties die voortkomen uit machtsdynamieken en heersende normen, en die door individuen als schadelijk voor hun psychologische welzijn worden ervaren.'

Deze definitie laat zien dat grensoverschrijdend gedrag subjectief is en maakt het mogelijk meerdere vormen van grensoverschrijdend gedrag te identificeren, van subtiele microagressies tot meer expliciete vormen van machtsmisbruik. De definitie benadrukt tevens het belang van machtsverhoudingen en de normatieve context, relevante factoren een penitentiaire inrichting. Het psychologische welzijn van individuen sluit aan op de interpretatieve invalshoek van het onderzoek.

## 2.2. Sociale en psychologische veiligheid

Structureel voorkomende grensoverschrijdende gedragingen binnen organisaties dragen bij aan sociale onveiligheid. In Nederland hebben werknemers een wettelijk recht op een sociaal veilige werkomgeving: werkgevers moeten zich inspannen om zogenaamde ‘psychosociale arbeidsbelasting’ te voorkomen of, indien dat niet mogelijk is, te beperken. Onder psychosociale arbeidsbelasting verstaat de wetgever factoren die in de arbeidssituatie direct of indirect stress veroorzaken “*met inbegrip van seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk*” (Arbeidsomstandighedenwet, 2023).

Het Basishandboek Integrale Veiligheid (Stol et al., 2011) definieert sociale veiligheid als de mate waarin mensen beschermd zijn en zich beschermd voelen tegen persoonlijk leed door misdrijven, overtredingen en overlast door andere mensen. In internationaal wetenschappelijk onderzoek is de term ‘sociale veiligheid’ echter minder gangbaar en hanteert men eerder de term ‘*psychological safety*’, oftewel psychologische veiligheid. Psychologische veiligheid behelst de perceptie die iemand heeft van de gevolgen van het nemen van interpersoonlijke risico’s in de werkomgeving (Edmondson, 1999). Het gaat er bij psychologische veiligheid dus om dat men zich vrij voelt zichzelf te zijn, anderen aan- en tegen te spreken en fouten of misstanden te melden zonder angst daarvoor te worden gestraft of op een andere manier te worden benadeeld (Newman et al., 2017; Potipiroon & Wongpreedee, 2021). Psychologische veiligheid kan derhalve worden beschouwd als een uitbreiding van het begrip ‘sociale veiligheid’ omdat het eveneens de elementen benadrukt die aanwezig moeten zijn om te kunnen spreken van een sociaal veilige werkomgeving. Daarbij zijn zowel gedeelde als individuele ervaringen van belang aangezien er pas van psychologische veiligheid kan worden gesproken wanneer binnen een groep de gedeelde overtuiging bestaat dat het veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen (Edmondson, 1999). Met andere woorden, wanneer een deel van de groep zich onveilig voelt, is geen sprake van psychologische veiligheid ook al voelt de meerderheid zich wel veilig (Frazier et al., 2016).

Volgens Edmondson (1999) zijn verschillende voorwaarden van belang om psychologische veiligheid te bevorderen. Ten eerste is een cultuur van openheid essentieel, waarin teamleden zich vrij voelen om ideeën, zorgen en vragen te delen zonder angst voor negatieve gevolgen. Ten tweede is een focus op leren en het zien van fouten als kansen voor groei in plaats van mislukkingen cruciaal (Edmondson, 2018). Wanneer medewerkers zich vrij voelen om hun mening te uiten en niet bang zijn om fouten te maken, zijn ze eerder geneigd zich kwetsbaar op te stellen waardoor het lerend vermogen van individuen en teams toeneemt (Edmondson, 1999; 2014; 2018). Ten derde speelt leiderschap een vitale rol. Leidinggevendenden moeten participatie aanmoedigen, waarderend reageren op bijdragen van teamleden en kwetsbaarheid tonen (Edmondson, 2003). Bovendien is het vestigen van wederzijds respect en vertrouwen tussen teamleden, waarbij de waarde van diverse perspectieven wordt erkend, fundamenteel (Edmondson, 2014). Tot slot verbeteren inclusie en diversiteit binnen het team de psychologische veiligheid, omdat ze gevarieerde perspectieven en ervaringen brengen die probleemoplossing en discussies verrijken (Nembhard & Edmondson, 2006). Want wanneer sprake is van een gedeelde overtuiging binnen een organisatie dat het veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen, dan draagt dit bij aan een effectievere teamdynamiek en een gezonde organisatiecultuur (Edmondson, 1999; 2014; 2018). Newman et al. (2017) benoemen nog expliciet de rol van individuen

bij het creëren van een veilige werkomgeving. Medewerkers die zich verbonden voelen met de organisatie, een gevoel van verantwoordelijkheid hebben en zich veilig voelen om hun mening te geven, kunnen volgens hen bijdragen aan een klimaat van psychologische veiligheid. Ten behoeve van dit onderzoek is sociale veiligheid gedefinieerd als:

'Een klimaat waarin mensen zich comfortabel voelen om zichzelf te uiten en zichzelf te zijn zonder angst voor belediging, vernedering of intimidatie en waarin mensen beschermd zijn en zich beschermd voelen tegen persoonlijk leed dat door anderen wordt veroorzaakt. Er kan worden gesproken van een sociaal veilige werkomgeving wanneer deze overtuiging in de groep of organisatie breed wordt gedeeld.'

Deze definitie van sociale veiligheid voegt inzichten uit studies over sociale en psychologische veiligheid samen. In de eerste plaats omvat de definitie het concept van psychologische veiligheid van Edmondson (1999), waarbij het gaat om de perceptie van de gevolgen van interpersoonlijke risico's op de werkvloer. Dit houdt in dat mensen zich vrij voelen om zichzelf te zijn en fouten te melden zonder angst voor negatieve gevolgen. Ten tweede omvat deze de notie van recht op bescherming tegen persoonlijk leed (Stol et al., 2011; Arbeidsomstandighedenwet, 2023) en tenslotte het aspect dat sprake moet zijn van een brede overtuiging (Edmondson, 1999; Frazier et al., 2016). De definitie geeft daarmee handvatten voor het diepgaand verkennen van de onderliggende dynamiek en de cultuur; het begrijpen van de aard en kwaliteit van de interpersoonlijke relaties op de werkvloer is essentieel voor de mate van bespreekbaarheid. Daarnaast houdt de definitie rekening met individuele ervaringen, waardoor deze aansluit op de onderzoeksvraag.

### **2.3. Relevante cultuurelementen van gevangenisorganisaties**

Het gevangeniswezen kent diverse ontwikkelstadia. In de 19<sup>e</sup> eeuw was de overheersende gedachte dat het gevangenisregime een zodanig afschrikwekkende werking moest hebben dat uit angst voor de vrijheidsstraf geen of minder misdaden zouden worden gepleegd. In 1951 werd middels de Beginselenwet wettelijk vastgesteld dat de tenuitvoerlegging van de straf mede dienstbaar moest worden gemaakt aan de voorbereiding van de terugkeer van gedetineerden in de maatschappij<sup>2</sup>. Uit onderzoek bleek echter dat de resultaten niet significant beter waren dan voorheen. Vanaf 1983 vond een beleidsaanpassing plaats waarbij gedetineerden zelf meer verantwoordelijkheid kregen voor hun rehabilitatie en waar de inrichting alleen aan kan bijdragen door hen daarvoor zoveel mogelijk kansen te geven (Kommer, 1993). Het re-integratiedoel creëert in de dagelijkse praktijk spanningen met het detentiedoel en is om die reden een voedingsbodem voor ethische vraagstukken. Medewerkers ervaren een voortdurende wisselwerking, vaak aangeduid met de term 'afstand-nabijheid', tussen de verantwoordelijkheid om gedetineerden menswaardig te behandelen en de plicht om de veiligheid van collega's, gedetineerden en de gemeenschap te waarborgen. Het vermogen om gepaste afstand te houden tot gedetineerden beschermt medewerkers tegen mogelijke misstappen, terwijl het behouden van een zekere mate van nabijheid nodig is om effectief te communiceren en empathie te tonen (Schaap et al., 2022). Wanneer deze balans verstoord raakt, kan dit leiden tot situaties waarin grensoverschrijdend gedrag kan optreden. Daarnaast beperken de veelheid aan

<sup>2</sup> Kamerstukken II 1991/92, 17539, Nrs. 1-2, p. 19-20 (NV II)

voorschriften en protocollen, bedoeld om de veiligheid te handhaven en dikwijls ontwikkeld naar aanleiding van incidenten (Van Dijk, 2022), de bespreekbaarheid aangezien dit vraagt om reflectie en enige mate van vrijheid van handelen en redeneren (Karssing & Van Dartel, 2014). Te veel focus op strikte naleving kan bovendien leiden tot een gebrek aan moreel besef bij werknemers (Van Houwelingen et al., 2015).

Een belangrijk onderdeel van de Beginselenwet<sup>3</sup> was het vergroten van de autonomie van penitentiaire inrichtingswerkers (PIW'ers). In de praktijk beperken de aanwezigheid van restanten van oude autoritaire structuren binnen de inrichtingen deze autonomie echter. Alhoewel men van PIW'ers verwacht dat zij op basis van eigen inzichten handelen, hebben zij geregeld het gevoel verantwoordelijk gehouden te worden wanneer iets niet goed gaat. Een gevoel dat bij hen wordt gevoed als hun beslissingen met betrekking tot gedetineerden worden *overruled* door het management (Kommer, 1993). Gevangenispersoneel weet vaak wat de juiste handeling zou moeten zijn, maar voelt zich beperkt in hun vrijheid van handelen (Schaap et al., 2022; Van Dijk, 2022). Wanneer medewerkers het gevoel hebben dat hun inzichten of beslissingen genegeerd of *overruled* worden, kan dit leiden tot een cultuur waarin men minder snel geneigd is om zorgen over grensoverschrijdend gedrag te uiten (Edmondson, 1999). Onvoldoende informatie hebben om het werk te doen of onduidelijke verwachtingen zorgen voor rolonduidelijkheid bij gevangenispersoneel. Daarnaast treden rolconflicten op wanneer medewerkers te maken krijgen met eisen of verwachtingen die tegenstrijdig zijn. Een PIW'er kan bijvoorbeeld het gevoel hebben dat werken aan re-integratie inhoudt dat je naar gedetineerden luistert, hen empathie toont en flexibel bent met de regels om hen verantwoordelijkheid bij te brengen, terwijl een andere PIW'er van mening is dat dit betekent dat gedetineerden hervorming of heropvoeding nodig hebben. Vanuit dat oogpunt kan hij of zij erg (zelfs onredelijk) strikt zijn in het toepassen van regels, in de hoop dat dit zal leiden tot een vermogen om zich te gedragen na hun vrijlating. Op deze manier kan hetzelfde concept leiden tot twee volledig tegengestelde benaderingen (Van Dijk, 2022). Protocollen, restanten van oude autoritaire structuren en rolonduidelijkheid beïnvloeden dus de vrijheid van handelen en redeneren van gevangenispersoneel in negatieve zin en daardoor vermindert hun bereidheid misstanden te melden (Edmondson, 1999; Newman et al., 2017; Potipiroon & Wongpreedee, 2021).

Een ander beperking op de bereidheid om anderen aan te spreken of om melding te doen, betreft de gesloten cultuur binnen gevangenissen (Kommer, 1993; Van Dijk, 2022). De inrichting is niet alleen letterlijk afgesloten van de buitenwereld maar in zekere zin ook figuurlijk. In de 'buitenwereld' bestaat vaak een negatieve perceptie van hun werk terwijl zij daarover omwille van veiligheidsredenen weinig over kunnen delen (Kommer, 1993). Veel PIW'ers voelen zich onbegrepen waardoor een gesloten cultuur ontstaat waarin zijn niet alles meer bespreken (Van Dijk, 2022). Machogedragingen zijn uitingen van deze copingstrategie die de geslotenheid verder versterken (Van Dijk, 2022). Smilde (2007) ziet in het verharde strafklimaat en de afnemende tolerantie ten opzichte van gedetineerden in de samenleving nog een oorzaak voor het afnemende begrip in de maatschappij waardoor de drempels om buiten over hun werk te praten, toenemen. Dit onbegrip geeft bij velen psychische spanningen terwijl anderen zich verder afsluiten en geneigd zijn "*de deur stipt om vijf uur achter zich dicht te trekken en daarmee de boel de boel te laten*" (Smilde, 2007: p.69). Deze beroepssubcultuur bij

---

<sup>3</sup> Kamerstukken II 1991/92, 17539, Nrs. 1-2, p. 19-20 (NV II)



gevangenispersoneel kenmerkt zich tevens door negatieve opvattingen over gedetineerden, groepsloyaliteit, cynisme en weerstand tegen verandering. Deze subcultuur creëert normen die waarde-spanningen kunnen veroorzaken, zoals de strengere behandeling van zedendelinquenten, het niet verraden van collega's aan het management en de verplichting om altijd snel hulp te bieden aan collega's in nood (Van Dijk, 2022). Tenslotte zorgt de informele hiërarchie tussen medewerkers ervoor dat het innemen van een standpunt tegenover meer ervaren collega's uitdagend kan zijn (Van Dijk, 2022) en is er een ongeschreven code waarin leden van de organisatie elkaar beschermen en zich niet uitspreken tegen elkaar. Het elkaar aanspreken op ongewenst gedrag is daardoor niet gebruikelijk (Smilde, 2007). Schaap et al. (2022) zeggen daarnaast dat bij het al dan niet confronteren van collega's het voor medewerkers ook gaat over de vraag of zij hun eigen waarden wel kunnen en moeten opleggen aan collega's ten aanzien van hun arbeidsethos.

#### **2.4. Samenhang tussen de thema's en betekenisgeving als invalshoek**

De thema's grensoverschrijdend gedrag, sociale en psychologische veiligheid en aspecten van de gevangenscultuur zijn nauw met elkaar verbonden. Grensoverschrijdend gedrag kan verschillende vormen aannemen, variërend van geweld op de werkplek tot pesten (Van Fleet, 2018; Mulder et al., 2020). De perceptie van wat grensoverschrijdend is, is echter subjectief en wordt daarnaast vaak beïnvloed door machtsverhoudingen en de normatieve context van een organisatie (Scott, 1995; Slachtofferhulp Nederland, z.d.). Grensoverschrijdend gedrag is echter niet alleen een direct gevolg van de bestaande cultuur, maar versterkt en houdt ook bepaalde aspecten ervan in stand, zoals het gebrek aan openheid en het bevorderen van een cultuur van stilte (Brackenridge, 2001; Stevens & Gutter, 2021; Claringbould et al., 2023). Voor medewerkers om zich comfortabel te voelen om grensoverschrijdend gedrag te identificeren, te melden en te bespreken, moeten zij een gevoel van sociale en psychologische veiligheid ervaren (Edmondson, 1999; Newman et al., 2017; Potipiroon & Wongpreedee, 2020). Bepaalde kenmerkende aspecten uit de organisatiecultuur binnen gevangenissen conflicteren echter met de voorwaarden van een sociaal en psychologische omgeving. De aanwezigheid van protocollen (Van Houwelingen et al., 2015), restanten van oude autoritaire structuren (Kommer, 1993; Van Dijk, 2022) en de geslotenheid (Smilde, 2007; Van Dijk, 2022) zijn voorbeelden hiervan die de open communicatie kunnen belemmeren en waardoor medewerkers zich mogelijk beperkt voelen in hun vrijheid om zaken openlijk te bespreken zodat grensoverschrijdend gedrag kan ontstaan en voortbestaan (Edmondson, 1999; 2014; 2018). De rolonduidelijkheid, een ander kenmerkend aspect en die het gevolg is van de spanning tussen detentie en re-integratie (Kommer, 1993; Schaap et al., 2022), kan resulteren in morele dilemma's (Schaap et al., 2022) bijvoorbeeld ten aanzien van de interpretatie van wat gepast gedrag is en wat niet (Scott, 1995; Slachtofferhulp Nederland, z.d.). De beroepssubcultuur bij gevangenispersoneel die wordt gekenmerkt door negatieve opvattingen over gedetineerden, machogedrag en groepsloyaliteit (Van Dijk, 2022), heeft eveneens een negatief effect op sociale en psychologische veiligheid omdat deze op gespannen voet staat met inclusie en diversiteit, belangrijke voorwaarden voor psychologische veiligheid (Nembhard & Edmondson, 2006).

De bespreekbaarheid van grensoverschrijdend gedrag is dus een complex en veelzijdig vraagstuk. Onderzoekers waaronder Claringbould et al. (2023) benadrukken in dat kader het belang van het begrijpen van machtsdynamieken, heersende normen en

waarden, en diepgewortelde gedragspatronen die bijdragen aan de ontstaanswijze van ongewenst gedrag. Ook speelt de subjectieve werkelijkheid van medewerkers een belangrijke rol. Deze werkelijkheid wordt gevormd door hun achtergrond, belangen en identiteit, en wordt beïnvloed door veranderende omgevingen en ervaringen. Van der Meer & Van Dijk (2002) en Gravenhorst (2008) onderstrepen dat persoonlijke en professionele achtergrondfactoren een rol spelen in hoe individuen betekenis geven aan nieuwe situaties en zich aanpassen. Deze denkwijze sluit aan op de *sensemaking*-theorie van Karl Weick (1995). Het concept '*sensemaking*' kan in het Nederlands het beste worden omschreven als 'betekenisgeving'. Betekenisgeving gaat over hoe individuen, in dit geval de medewerkers van PI Nieuwersluis, betekenis toekennen aan hun realiteit. Deze betekenisgeving beïnvloedt niet alleen hun huidige gedragingen, maar ook hoe zij in de toekomst zullen handelen. Betekenisgeving is een dynamisch proces dat voortdurend evolueert en organisaties met een sterk vermogen tot betekenisgeving zijn vaak flexibeler en beter in staat om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden (Weick, 1995). Weick onderscheidt in zijn boek '*Sensemaking in organizations*' (1995) zeven eigenschappen van betekenisgeving:

- *Grounded in identity construction*  
Betekenisgeving begint bij de betekenisgever. Dit houdt in dat de manier waarop medewerkers betekenis geven aan grensoverschrijdend gedrag en sociale veiligheid sterk wordt beïnvloed door hun persoonlijke identiteit en hoe zij zichzelf zien binnen de organisatiecontext. Bijvoorbeeld, de ene medewerker ervaart een seksueel getinte opmerking naar een collega of gedetineerde als grensoverschrijdend, terwijl een andere dezelfde opmerking als iets onschuldigs ziet. Deze verschillende interpretaties van grensoverschrijdend gedrag, vaak gebaseerd op hun persoonlijke ervaringen, culturele normen en machtsdynamieken binnen de gevangenis, geeft de subjectiviteit en complexiteit aan bij het definiëren en herkennen van dergelijk gedrag die eerder in paragraaf 2.1 naar voren zijn gekomen;
- *Retrospective*  
Mensen geven achteraf betekenissen aan gebeurtenissen. Dit betekent dat wat in het heden gebeurt, invloed heeft op hoe mensen het verleden interpreteren. Hoe mensen eerdere incidenten van grensoverschrijdend gedrag interpreteren, beïnvloedt hun huidige percepties en reacties. Deze retrospectieve interpretatie kan leiden tot veranderende normen en acceptatie van bepaalde gedragingen over tijd wat effect kan hebben op hun toekomstige handelen. Het vervagen van de grens tussen gepast en ongepast gedrag is hiervan een voorbeeld (Brackenridge, 2001; Stevens & Gutter, 2021; Claringbould et al, 2023);
- *Enactive of sensible environments*  
Volgens Weick speelt de omgeving een belangrijke rol in het proces van betekenisgeving. Betekenisgeving ontstaat door interacties met de omgeving, waarbij zowel de omgeving als de betekenisgever elkaar wederzijds beïnvloeden. Dit kan ertoe leiden dat bepaalde handelingen en gedragspatronen, zoals het niet aanklaarten van grensoverschrijdend gedrag, blijven bestaan omdat ze deel zijn geworden van de geaccepteerde normen binnen deze omgeving;
- *Social*  
Betekenisgeving is een sociale activiteit. Zowel de constructie als de interpretatie van situaties vindt plaats tijdens interacties tussen mensen. De

betekenissen die individuen toekennen, worden beïnvloed door hun sociale omgeving, die kan bestaan uit collega's, gedetineerden, maar bijvoorbeeld ook de media en de publieke opinie. Deze kunnen bepaalde percepties over gedragingen binnen de gevangenisomgeving beïnvloeden of versterken;

- *Ongoing*  
In het proces van betekenisgeving selecteren mensen actief specifieke momenten of gebeurtenissen uit de continue stroom van hun ervaringen. Ze identificeren en isoleren deze momenten om ze beter te kunnen begrijpen en interpreteren. Vervolgens halen ze specifieke aanwijzingen of signalen uit deze geïsoleerde momenten, die hen helpen om betekenis te geven aan wat er gebeurt of is gebeurd. Dit proces is belangrijk voor de wijze waarop mensen hun realiteit construeren en begrijpen, vooral in complexe of onduidelijke situaties. Dit zou in deze context kunnen betekenen dat medewerkers bepaalde incidenten of interacties isoleren en analyseren om te begrijpen en te bepalen wat grensoverschrijdend gedrag inhoudt en hoe zij hierop moeten reageren;
- *Focused on and by extracted cues*  
In hun proces van betekenisgeving halen mensen bepaalde eenvoudige en herkenbare elementen of signalen (*cues*) uit hun omgeving die hen helpen om een complexere of meer omvattende interpretatie te vormen van wat er gaande is. 'Extracted cues' zijn de basale, vaak alledaagse observaties die mensen opmerken en gebruiken als uitgangspunt voor hun interpretatie. Deze aanwijzingen kunnen klein of schijnbaar onbeduidend zijn, maar dienen als 'zaden' - beginpunten van waaruit mensen een breder begrip of overzicht van een situatie opbouwen. Het zijn dus de initiële, concrete details die mensen helpen om de complexere realiteit of de grotere context van een gebeurtenis of situatie te begrijpen. In dit onderzoek kunnen bepaalde gedragingen of uitspraken van personeel naar voren komen die als 'cues' die de basis vormen van hun begrip over wat normaal, acceptabel of problematisch gedrag in de PI Nieuwersluis is;
- *Driven by plausibility rather than accuracy*  
Mensen zijn eerder geneigd om betekenissen te vormen op basis van wat aannemelijk lijkt dan wat nauwkeurig is. Dit zou kunnen betekenen dat binnen de gevangencultuur bepaalde percepties van grensoverschrijdend gedrag worden gevormd op basis van algemene overtuigingen of stereotypen, in plaats van feitelijke gebeurtenissen.

'Frames', 'cues' en 'enactment' zijn centrale begrippen in Weick's theorie over betekenisgeving (1995). *Frames* dienen als mentale structuren die individuen en groepen gebruiken om ervaringen te interpreteren, waardoor ze informatie filteren en begrijpen door een specifieke lens. Deze *frames* worden gevormd door iemands identiteit en worden mede beïnvloed door interacties binnen sociale groepen en de daarbij horende normen en waarden. Ze bieden de kaders waarmee situaties benaderd worden en helpen een coherent en plausibel beeld van de wereld te creëren. Zo bepalen *frames* bijvoorbeeld wat medewerkers van PI Nieuwersluis beschouwen als acceptabel of onacceptabel gedrag. Binnen deze kaders vangen mensen specifieke 'cues' of signalen op, die helpen bij het identificeren van grensoverschrijdend gedrag. Deze aanwijzingen kunnen uiteenlopen van duidelijke incidenten tot subtielere interacties die wijzen op dieperliggende problemen. Echter, individuen observeren hun omgeving

niet alleen passief, ze vormen deze ook actief door hun acties, een proces dat Weick 'enactment' noemt. Dit houdt in dat het gedrag van medewerkers niet alleen een reactie is op de gevangencultuur, maar ook mede de cultuur en normen binnen de gevangenis vormt. Hun benadering van grensoverschrijdend gedrag draagt bij aan de voortdurende vorming van wat als normaal, acceptabel of onaanvaardbaar wordt gezien in de gevangeniscontext.

Volgens Weick (1995) zijn ambiguïteit en onzekerheid in organisaties aanleiding voor het proces van betekenisgeving, vooral wanneer standaardroutines of bestaande interpretatiekaders onvoldoende zijn om een situatie te begrijpen. Onzekerheid ontstaat door een gebrek aan informatie, terwijl ambiguïteit niet zozeer een informatietekort is, maar eerder een overvloed aan interpretaties van dezelfde informatie waarbij een duidelijke ordening ontbreekt. Wanneer individuen worden geconfronteerd met dergelijke situaties die ze niet meteen kunnen duiden of waarin ze niet zeker weten hoe te handelen, begint het proces van betekenisgeving. Bij ambiguïteit zij proberen de verschillende mogelijke interpretaties van een situatie of informatie te begrijpen en zin te geven. Dit kan leiden tot discussies, debatten of het zoeken naar meer informatie om de ambiguïteit op te helderen. Bij onzekerheid zal men proberen de ontbrekende informatie te identificeren en te verkrijgen (Weick, 1995). Wanneer bij medewerkers van PI Nieuwersluis bijvoorbeeld sprake zou zijn van ambiguïteit en onzekerheid in relatie tot grensoverschrijdend gedrag, dan zou dit het voor hen moeilijk maken om in alle gevallen duidelijk grensoverschrijdend gedrag te herkennen en daar vervolgens gepast op te reageren.

Duidelijk is dat de samenhang en wisselwerking tussen de thema's complex is. De *sensemaking*-theorie van Weick (1995) kan helpen bij het identificeren van factoren die de bespreekbaarheid van grensoverschrijdend gedrag bevorderen of belemmeren, maakt ambiguïteit en onzekerheid zichtbaar en biedt aanknopingspunten voor mogelijke interventies en verbeteringen in de psychologische en sociale veiligheid binnen de inrichting. Door te kijken naar hoe medewerkers *frames* vormen en aanpassen, hoe zij *cues* uit hun omgeving interpreteren en hoe zij via *enactment* bijdragen aan de organisatiecultuur, krijgen we inzicht in de complexe dynamiek van de gevangenisomgeving. In onderzoek van Montgomery et al. (2023) naar het fenomeen van stilte onder medewerkers in de gezondheidszorg en de impact ervan op de werkomgeving en patiëntenzorg, is de *sensemaking*-theorie van Weick (1995) toegepast om dit fenomeen te begrijpen. Dit onderzoek laat een verband zien tussen het besluit van medewerkers om te zwijgen of om zich uit te spreken en hun interpretatie van gebeurtenissen, hun identiteit als organisatorische actoren, en de professionele cultuur waarin ze werken (Montgomery et al., 2023). De *sensemaking*-theorie bood in deze studie een kader om te begrijpen hoe individuen de beslissing nemen om al dan niet te spreken en hoe dit wordt beïnvloed door hun perceptie van gebeurtenissen en hun interacties met anderen binnen de organisatie. Volgens Montgomery et al. (2023), verklaarden de concepten van Weick (1995) de verschillen in spreekgedrag tussen bijvoorbeeld artsen en verpleegkundigen, en hoe de hiërarchie en machtsverschillen in de gezondheidszorg van invloed zijn op de neiging om zich uit te spreken (Montgomery et al, 2023).

Daarnaast is *sensemaking* op een andere wijze relevant in relatie tot psychologische veiligheid. Alhoewel Edmondson (1999; 2014; 2018) stelt dat psychologische veiligheid een positief effect heeft op het lerend vermogen en prestaties, is dit effect afhankelijk



van de kennisintensiteit van de werkzaamheden (Sanner & Bunderson, 2015). Volgens Sanner & Bunderson (2015) is het belangrijk om rekening te houden met de aard van de taakomgeving bij het beoordelen van de impact van psychologische veiligheid op teams en is sensemaking een essentieel aspect van kennisintensieve taken.

## 3. Opzet en uitvoering van het onderzoek

### 3.1. Onderzoekstraditie en -design

Er is een groeiende aandacht binnen organisaties voor het belang van een sociaal veilige werkomgeving. Het bevorderen van sociale en psychologische veiligheid is voor organisaties cruciaal, niet alleen voor het welzijn van de medewerkers maar ook ten behoeve van de algemene prestaties en effectiviteit van de organisatie zelf (Edmondson & Lei, 2014; Heres et al., 2023). Daarentegen heeft sociale en psychologische onveiligheid juist een negatieve impact op de prestaties van zowel individuele medewerkers als de organisatie in haar geheel (Edmondson & Lei, 2014).

Aan de hand van theoretische deelvragen is wetenschappelijke literatuur bestudeerd, zoals ook aanbevolen door Boeije & Bleijenbergh (2019). Uit deze theoretische verkenning blijkt dat de bespreekbaarheid van grensoverschrijdend gedrag een complex en veelzijdig vraagstuk is en dat binnen de context van het gevangeniswezen nog weinig specifiek onderzoek gedaan is naar de invloed van culturele factoren op de bespreekbaarheid ervan. Dit onderzoek kent dan ook een verkennend karakter en is daarom gekozen voor een interpretatieve onderzoeksbenadering in de vorm van een casestudy bij PI Nieuwersluis. In deze interpretatieve benadering staat 'Verstehen', het begrijpen van de subjectieve beleving van de deelnemers, centraal (Risjord, 2014: p. 44). De empirische data zijn verzameld met behulp van interviews en een bespreking van bevindingen in een focusgroep. De *sensemaking*-theorie van Weick (1995) is niet uitgewerkt tot een vooraf bepaald kader om de onderzoeksrichting te sturen maar als is gehanteerd als ondersteuning bij de interpretatie van de verzamelde data uit de interviews. Samengevat, dit verkennende onderzoek volgt de interpretatieve, kwalitatieve onderzoekstraditie, die is gericht op het verkennen en begrijpen van de persoonlijke en subjectieve ervaringen van individuen binnen de specifieke context van PI Nieuwersluis.

De aanbeveling van de Inspectie Justitie en Veiligheid (2023) aan PI Nieuwersluis om een open organisatiecultuur te stimuleren is aanleiding voor dit onderzoek. Vanwege deze cultuurinvalshoek zijn medewerkers van de inrichting geïnterviewd en geen gedetineerden. Bovendien brengt het interviewen van gedetineerden ethische dilemma's met zich mee, zoals het risico van herbeleving van traumatische ervaringen die zij in hun leven hebben opgelopen. Tenslotte zou het interviewen van gedetineerden praktische beperkingen opleveren vanwege de logistieke complexiteit en waren interviews met hen daardoor moeilijker in te passen in de planning van dit afstudeeronderzoek.

### 3.2. Dataverzameling - en verwerking

Voor het vinden van wetenschappelijke literatuur is gebruik gemaakt van Google Scholar en Scopus waarbij onder meer de volgende keywords zijn gebruikt: *psychological safety, sociale veiligheid, (seksueel) grensoverschrijdend gedrag, ongewenst gedrag, inappropriate behaviour, organisatiecultuur, gevangeniswezen, organizational culture in prisons, sensemaking* en *betekenisgeving*. De meeste relevante wetenschappelijke bronnen waren vrij toegankelijk, in andere gevallen is via het account van Universiteit Utrecht toegang verkregen. Voor overige bronnen zoals nieuwsberichten en beleidsdocumenten is gezocht op de websites van Rijksoverheid, de Tweede Kamer en diverse mediaorganisaties. Daarnaast is gebruik gemaakt van niet-

openbare informatie van DJI zoals gedragscodes en andere interne beleidskaders. Zoals in de vorige paragraaf reeds vermeld zijn twee dataverzamelingmethoden toegepast voor dit onderzoek: interviews en een focusgroep. De *casestudy* is uitgevoerd in de vrouwengevangenis in Nieuwersluis waar circa 225 mensen werkzaam zijn.

## Interviews

Met twaalf medewerkers van de inrichting zijn semigestructureerde diepte-interviews gehouden om inzicht te krijgen hun individuele percepties en ervaringen ten aanzien van grensoverschrijdend gedrag en hun omgang daarmee. Aan de hand van het interviewprotocol (bijlage 1) zijn met hen diverse thema's besproken, zoals de werksfeer en onderlinge omgangsvormen, de recente voorvallen die in de media zijn belicht en de impact daarvan, hun definitie van en ervaringen met grensoverschrijdend gedrag en de bespreekbaarheid daarvan alsmede de belemmeringen die zij daarbij ondervinden. Met de verkregen inzichten kon het eerste deel van de hoofdvraag – 'Hoe ervaren medewerkers van PI Nieuwersluis de ruimte om grensoverschrijdend gedrag bespreekbaar te maken op hun werk?' – worden beantwoord. Aan het eind van ieder interview kregen de respondenten de mogelijkheid ideeën en suggesties te doen ter bevordering van de bespreekbaarheid. Deze ideeën en suggesties zijn gebruikt voor de beantwoording van het tweede deel van de hoofdvraag: 'Wat kan volgens hen worden gedaan om bespreekbaarheid te bevorderen?'. De semigestructureerde interviewbenadering biedt voldoende flexibiliteit om dieper in te gaan op bepaalde onderwerpen en situaties, terwijl het gesprek toch structuur behoudt omwille van consistentie en vergelijkbaarheid tussen verschillende interviews. De dataverzameling door middel van interviews maakte het daarnaast mogelijk vertrouwelijkheid te waarborgen, wat belangrijk is gezien de gevoeligheid van het onderwerp en de publieke aandacht waar de medewerkers mee te maken hebben gehad. Eén interview is niettemin gehouden op de werkplek van de betreffende respondent vanwege het houden van toezicht op gedetineerden. Voor deze respondent was dit echter niet problematisch en geen belemmering voor een open gesprek. De overige gesprekken zijn gevoerd in een besloten ruimte op de tweede verdieping van het hoofdgebouw. Alle gesprekken zijn opgenomen, getranscribeerd en veilig bewaard op een geïsoleerde dataschijf. Deze bestanden zijn na het onderzoek verwijderd.

Vanwege de verkennende aard van het onderzoek en de beperkt beschikbare tijd en middelen is gekozen voor een doelgerichte steekproef (Benders, 2023) voor het selecteren van respondenten. Uit de theoretische verkenning kwam naar voren dat machtsdynamieken, zoals hiërarchische relaties tussen medewerkers en hun leidinggevend (Smit et al., 2022) en diepgewortelde patronen tussen mannen en vrouwen (Emmerink et al., 2018), invloed kunnen hebben op grensoverschrijdend gedrag. Daarnaast werd in het Inspectierapport opgemerkt dat sommige medewerkers het gevoel hebben dat er een duidelijke hiërarchie is waarbij ervaren medewerkers domineren en nieuwe medewerkers volgen (Inspectie Justitie en Veiligheid, 2023). Tenslotte vonden de meldingen van grensoverschrijdend gedrag die aanleiding waren voor dit onderzoek, plaats in de interactie tussen medewerkers en gedetineerden. Bij het selecteren van respondenten is rekening gehouden met deze kenmerken (Scheepers & Tobi, 2021; Benders, 2023). Onder de twaalf geïnterviewde medewerkers bevonden zich acht vrouwen en vier mannen, en twee van de twaalf bekleeden een leidinggevende functie. De helft van de respondenten was jonger dan 40 jaar en werkte korter dan 4 jaar bij PI Nieuwersluis. Alle respondenten hadden vanwege hun functie regelmatig

direct contact met gedetineerden en waren werkzaam in de volgende teams/functies: PIW'er (4), Beveiliging (2), Arbeid (2), Casemanagement (3) en Visitatie (1).

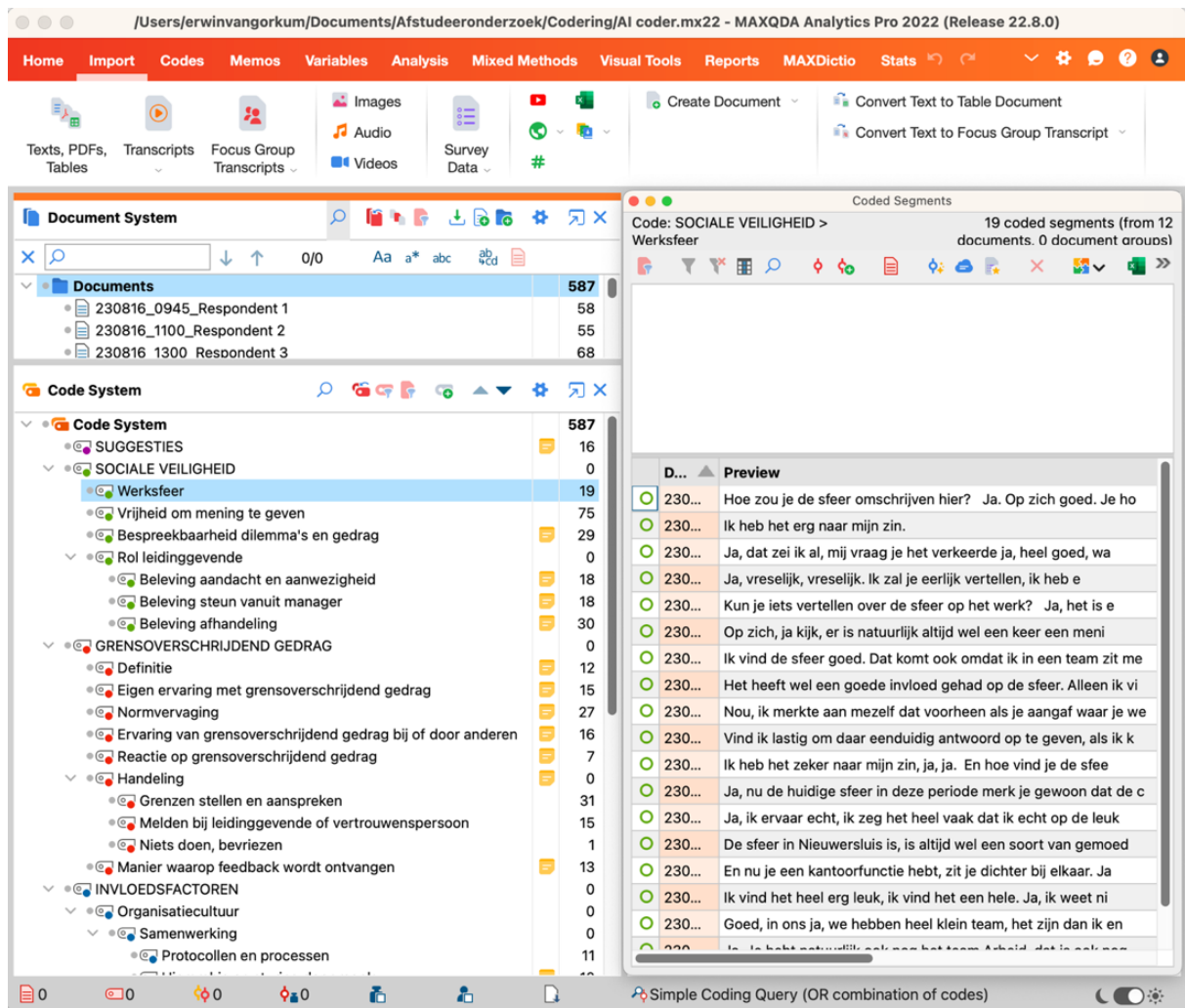
#### Focusgroep

De resultaten van de interviews zijn besproken in een focusgroep. Het belangrijkste doel van deze groepsdiscussie betrof het genereren van aanbevelingen. Tegelijkertijd gaf deze bespreking van de interpretaties van de geïnterviewde medewerkers de mogelijkheid na te gaan of deze werden gedeeld door de deelnemers aan de focusgroep. De focusgroep stimuleerde een diepere discussie en reflectie (Scheepers & Tobi, 2021) waardoor een genuanceerder begrip van de bevindingen ontstond en nieuwe inzichten naar voren kwamen. De bespreking in deze focusgroep vond net als de interviews plaats aan de hand van een protocol. De sessie was opgedeeld in drie delen. Allereerst zijn de bevindingen omtrent grensoverschrijdend gedrag en sociale veiligheid besproken. Vervolgens zijn één voor één factoren besproken die naar voren kwamen als belemmeringen voor de bespreekbaarheid. De deelnemers konden daarbij aangeven of zij deze herkenden en aanvullingen doen. Tenslotte bestond het laatste deel van de bijeenkomst uit het genereren van aanbevelingen als input voor de beantwoording van het tweede deel van de hoofdvraag.

Ook voor het samenstellen van de focusgroep is doelgerichte steekproef waarbij gekeken is naar een brede vertegenwoordiging van verschillende perspectieven en ervaringen. Onder de zeven geselecteerde deelnemers voor de focusgroep bevonden zich vier mannen en drie vrouwen. Vier deelnemers waren ouder dan 40 jaar en geruime tijd werkzaam bij PI Nieuwersluis. De deelnemers hebben in hun werk direct contact met gedetineerden en zijn afkomstig uit de teams PIW (3), Beveiliging (2), Arbeid (1) en Casemanagement (1). Deze medewerkers waren niet eerder in het kader van dit onderzoek geïnterviewd. Omwille van een open en veilige discussie waren medewerkers met een leidinggevende functie uitgesloten van de focusgroep.

### **3.3. Data-analyse**

In dit onderzoek is de empirische data in drie fasen gecodeerd, conform de methode van Boeije & Bleijenbergh (2019): open, axiaal en selectief coderen. Eerst werden, door de verslagen meerdere keren te lezen, uit de interviews zoveel mogelijk gegevens geëxtraheerd om initiële thema's te identificeren. De stukken tekst die relevant leken voor de onderzoeksvraag zijn in het programma MaxQDA2022 gemarkeerd en op die manier (voorlopig) gecodeerd (zie afbeelding 1 voor een impressie). Gedurende dit proces zijn steeds nieuwe codes toegevoegd en is ook een begin gemaakt met het groeperen of splitsen van bepaalde codes (Boeije & Bleijenbergh, 2019).



Abbeelding 1

Vervolgens werden in de axiale coderingsfase deze gegevens, eveneens met behulp van MaxQDA, gestructureerd door de relaties tussen codes te onderzoeken en welke overkoepelende thema's zichtbaar worden. Dit leidde tot de ontwikkeling van specifieke categorieën. Bepaalde codes zijn in deze stap herzien, een voorbeeld daarvan is de samenvoeging van 'Uitdagingen in het werk' en 'Dilemma's' tot 'Dilemma's op het gebied van afstand en nabijheid'.

Ten slotte, in de selectieve coderingsfase, is samenhang aangebracht tussen thema's en codes die relevant zijn voor de hoofd- en deelvragen van het onderzoek. Dit resulteerde in een codeboom die is terug te vinden in bijlage 5. Deze codeboom dient als fundament voor het resultatenhoofdstuk.

### 3.4. Kwaliteitscriteria

Interne validiteit

In dit onderzoek is gestreefd naar een hoge interne validiteit door de concepten uit de theoretische analyse toe te passen in het interviewprotocol. Dit protocol bevatte open vragen om sturende invloeden te minimaliseren. Een proefinterview hielp bij het bepalen van een vraagvolgorde met het oog op een natuurlijk verlopend gesprek. Deze flexibele methoden die voor de dataverzameling zijn gebruikt, maakte het mogelijk aan

te passen op de reactie van alle participanten (Boeije & Bleijenbergh, 2019) zodat meer verdieping mogelijk werd. Dit heeft bijgedragen aan de validiteit van de verzamelde data. De bespreking in de focusgroep van de bevindingen die voortkwamen uit de interviews heeft de validiteit eveneens verhoogd. De onderzoeker zorgde daarnaast voor een neutrale houding tijdens zowel de interviews als de groepsdiscussie om beïnvloeding van antwoorden te voorkomen en stelde waar nodig verduidelijkingsvragen ter voorkoming van misverstanden. Om de deelnemers zo comfortabel mogelijk te laten voelen, werden de interviews dicht bij hun werklocatie op het terrein van de inrichting gehouden en ingepland op momenten die hen uitkwamen. De toezegging van anonimiteit en vertrouwelijkheid, bij de interviews en de focusgroep, hielp om de kans op sociaal wenselijke responsen te minimaliseren.

#### Externe validiteit

Bij kwalitatief onderzoek, zoals deze *casestudy*, is er een inherent beperkte externe validiteit vanwege de intensieve focus op een unieke situatie. De variëteit in leeftijd, geslacht, functie en ervaring van de respondenten draagt bij aan een breed scala aan perspectieven maar de focus op één vrouwengevangenis beperkt de mogelijkheid om de resultaten te generaliseren naar andere contexten.

#### Bruikbaarheid

De bevindingen kunnen inzichten bieden voor beleidsmakers en professionals in vergelijkbare situaties. Daarnaast verhogen de concrete aanbevelingen de praktische toepasbaarheid van het onderzoek. De toepasbaarheid van de resultaten op andere contexten kan echter beperkt zijn vanwege de focus op één specifieke locatie.

#### Betrouwbaarheid

Ter verhoging van de betrouwbaarheid is voorafgaand aan de dataverzameling relevante informatie over het onderwerp verzameld en gebruikt voor het opstellen van een gestructureerd interviewprotocol (bijlage 1). Dit protocol is bij ieder interview gehanteerd waardoor de interviews op een eenduidige manier plaatsvonden. Omwille van het verkrijgen van hogere nauwkeurigheid zijn van alle interviews geluidsopnamen gemaakt. Binnen enkele dagen zijn deze opnamen getranscribeerd en zijn de transcripten voorgelegd aan de deelnemers voor een 'member check' (Boeije & Bleijenbergh, 2019: p. 161). Voor de focusgroep werd eveneens gebruikgemaakt van een gestructureerd protocol (bijlage 3). Daarnaast zorgde een notulist voor de verslaglegging van de discussie zodat de onderzoeker zich kon concentreren op het modereren van het gesprek. Op deze manier kon een gerichte discussie plaatsvinden en tegelijkertijd een betrouwbaar verslag worden gemaakt. De protocollen voor de interviews en de focusgroep, de '*informed consent*'-formulieren en de codeboom zijn ten behoeve van herhaalbaarheid en navolgbaarheid beschikbaar gesteld in de bijlagen (Swaen, 2022).

#### Vertrouwelijkheid en ethische dilemma's

De recente gebeurtenissen binnen de Penitentiare Inrichting Nieuwersluis hebben diepgaande gevolgen gehad voor het personeel. Bij het bestuderen van sociale en psychologische veiligheid is het waarborgen van de sociale en psychologische veiligheid van de deelnemers een topprioriteit. De ethische richtlijnen, zoals die vastgelegd in de '*Code of ethics for research in the social and behavioural sciences involving human participants*' (Scheepers & Tobi, 2021), zijn derhalve strikt toegepast.



Alle deelnemers zijn per mail met de uitnodiging om deel te nemen aan het onderzoek geïnformeerd ten aanzien van het doel van het onderzoek en van het vertrouwelijke en vrijwillige karakter van hun deelname. De deelnemers moesten er tevens op kunnen vertrouwen dat de benadering van het onderzoek gebaseerd is op oprechte nieuwsgierigheid en de wens om te begrijpen hoe zijzelf naar kwesties kijken. Om die reden is de onderzoeker open geweest ten aanzien van zijn functie in het dagelijks leven en voorafgaand aan de interviews en de focusgroep aangegeven dat hij tot 1 oktober 2023 bij DJI werkzaam was en vanaf die datum bij het ministerie van Justitie en Veiligheid. De onderzoeker heeft daarbij benadrukt dat hij geen directe betrokkenheid of verantwoordelijkheid heeft of heeft gehad voor de dagelijkse operaties bij PI Nieuwersluis of in het gevangeniswezen in het algemeen. De vertrouwelijkheid van hun deelname is gewaarborgd door alle uitspraken van respondenten volledig geanonimiseerd op te nemen in het rapport. Om hun privacy te beschermen, zijn herkenbare identificatiemiddelen, zoals specifieke nummers voor respondenten, niet gebruikt waardoor de uitspraken niet naar individuen zijn te traceren. Bovendien is iedere respondent de mogelijkheid geboden om eigen uitspraken te controleren op herleidbaarheid voordat deze werden opgenomen in het rapport. Ten behoeve van kwaliteitscontrole zijn de geanonimiseerde transcripten van de interviews en een apart overzicht met opgenomen citaten en respondentnummers verstrekt aan de scriptiebegeleiders. Deze documenten zijn alleen met hen gedeeld. Deze handelwijze waarborgt zowel de integriteit als de vertrouwelijkheid van het onderzoek. Na afronding van de studie zijn alle opnamen en aantekeningen vernietigd om de privacy verder te waarborgen.

Tenslotte zijn vanwege de aard van het onderzoek alle geïnterviewde medewerkers aan het eind van het gesprek gewezen op de mogelijkheid van vertrouwenspersonen en andere hulpbronnen. Voor de start van de interviews en de discussie van de focusgroep hebben deelnemers gelegenheid gekregen om het '*informed consent*' formulier (zie bijlagen 2 en 4) te lezen. Ook in deze formulieren is aangegeven wat het doel van het onderzoek is, en dat deelname volledig vrijwillig is en op elk moment kan worden beëindigd (Boeijs & Bleijenbergh, 2019). Gesprekken gingen pas van start na goedkeuring van de deelnemer door diens ondertekening van dit formulier. De deelnemers ontvingen kort na het gesprek een kopie van het ondertekende formulier voor hun eigen administratie. Na afloop van de interviews en de focusgroep is samen met de deelnemers gereflecteerd op het verloop om hen de gelegenheid te geven eventuele ongemakkelijkheden te bespreken.

## 4. Bevindingen

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de interviews met de medewerkers, aangevuld met de perspectieven van de deelnemers aan de focusgroep, uiteengezet en geanalyseerd. Per paragraaf worden de resultaten besproken en vergeleken met wat in de wetenschappelijke literatuur bekend is. Hierop volgt een analyse vanuit het perspectief van *sensemaking*. Iedere paragraaf sluit af met een korte samenvatting.

### 4.1. Verschillende interpretaties van grensoverschrijdend gedrag

Volgens de respondenten is sprake van grensoverschrijdend gedrag wanneer iemands persoonlijke grenzen worden overschreden. Ook geven zij aan dat deze grenzen per persoon variëren, afhankelijk van hun individuele toleranties en eerdere ervaringen. *“Als jij iets doet wat ik niet prettig vind, maar dat kan voor jou anders zijn dan voor mij”*, zegt een respondent daarover. De context waarin het gedrag plaatsvindt, is volgens respondenten eveneens van belang. Zo zien zij een verschil tussen gedragingen tegenover collega's en tegenover gedetineerden. Verder kunnen ongewenste gedragingen volgens hen emotionele schade opleveren of als kwetsend worden ervaren. *“Ik ben best wel gevoelig voor vrouwonvriendelijke opmerkingen”*, geeft een respondent als voorbeeld. Voorbeelden van vormen van machtsmisbruik door leidinggevenden die zij in de gesprekken aanhaalden, door een respondent aangeduid met de term *“op z'n Nieuwersluis”*, beschouwen zij niet als grensoverschrijdend.

Aan het begin van ieder interview is door de onderzoeker aangegeven dat zowel de term 'grensoverschrijdend gedrag' als 'ongewenst gedrag' door elkaar worden gebruikt maar dat deze synoniem zijn aan elkaar. Voor het merendeel van de respondenten hebben deze termen echter verschillende ladingen. Zij beschouwen grensoverschrijdend gedrag als ernstiger dan ongewenst gedrag en verbinden dit begrip vaak met seksuele ongewenste gedragingen. Minder ernstige gedragingen zoals beledigingen, pesten en seksistische opmerkingen, scharen de respondenten eerder onder de noemer ongewenst gedrag. Eén van de respondenten verwoordt dit als volgt: *“Bij grensoverschrijdend gedrag denk ik meer aan soms wat meer seksueel grensoverschrijdend gedrag en met ongewenst gedrag denk ik ook zozeer aan buitensluiten, roddelen”*. Een andere respondent zegt: *“Als mensen gekwetst worden, als ze echt gekwetst worden, ja, dan vind ik dat wel ongewenst. Of het nou echt grensoverschrijdend is?”*. De deelnemers aan de focusgroep herkennen en onderschrijven deze bevindingen.

#### Theoretische analyse

De opvattingen van de respondenten bevestigen de inzichten uit de literatuur voor wat betreft de relevantie van subjectiviteit (Gutek, 1995; FNV, z.d.), context (Scott, 1995; Smit et al., 2022) en emotionele impact (Mulder et al., 2020; FNV, z.d.) van grensoverschrijdend gedrag. Hun opvattingen ten aanzien van grensoverschrijdend gedrag zijn dan ook overeenkomstig met de definitie die is opgesteld aan de hand van de theoretische verkenning: *‘Gedragingen of interacties die voortkomen uit machtsdynamieken en heersende normen, en die door individuen als schadelijk voor hun psychologische welzijn worden ervaren’*. Evenals in het onderzoek van Van Fleet (2018) is beschreven, laten de antwoorden van de respondenten een brede waaier aan voorbeelden zien van ongewenst gedrag, variërend van discriminatie en seksistische uitspraken tot pesten en seksueel geweld. Alhoewel respondenten dit niet als zodanig

herkennen, beschouwt Van Fleet (2018) ook machtsmisbruik als grensoverschrijdend gedrag.

Binnen de *sensemaking*-theorie (Weick, 1995) spelen *frames* een belangrijke rol. *Frames* zijn de mentale kaders of lenzen waardoor individuen situaties en gedrag interpreteren. Deze *frames* zijn gebaseerd op hun persoonlijke identiteit (*grounded in identity construction*), omgevingsfactoren (*enactive of sensible environments*) en sociale interacties (*social*). *Cues* zijn specifieke signalen of aanwijzingen die mensen uit hun omgeving oppikken en die hen helpen bij het interpreteren van situaties. Wanneer medewerkers verschillen in hun interpretatie van wat grensoverschrijdend of ongewenst gedrag is, gebruiken ze verschillende *frames* om deze gedragingen te herkennen en te duiden. Hierdoor ontstaat meer ambiguïteit over wat als acceptabel of onacceptabel wordt beschouwd binnen de inrichting. Deze ambiguïteit leidt tot inconsistentie in de reacties op dergelijk gedrag door medewerkers en kan de effectiviteit van interventies verminderen. Als bepaalde gedragingen regelmatig worden getolereerd of genegeerd, leidt dit tot een cultuur waarin dergelijk gedrag als acceptabel wordt gezien.

Samenvattend vertonen de bevindingen een duidelijke verband met de theorieën over grensoverschrijdend gedrag. Inrichtingsmedewerkers definiëren grensoverschrijdend gedrag als gedrag dat persoonlijke grenzen overschrijdt, emotionele gevolgen heeft en dat deze aspecten per persoon variëren. Zij maken een onderscheid tussen grensoverschrijdend gedrag en ongewenst gedrag. Grensoverschrijdend gedrag zien zij als ernstiger dan ongewenst gedrag en verbinden dit aan seksuele incidenten richting gedetineerden. Minder ernstige gedragingen zoals pesten beschouwen zij als ongewenst gedrag. Dit onderscheid vergroot ambiguïteit rondom gedragingen waardoor het risico aanwezig is dat medewerkers grensoverschrijdend gedrag niet als zodanig herkennen of dit gedrag bagatelliseren met als gevolg dat het blijft voortbestaan.

#### **4.2. Sociale veiligheid, tussen verandering en uitdaging**

Wanneer zij naar de sfeer op het werk worden gevraagd, vertellen respondenten dat zij het naar hun zin hebben bij PI Nieuwersluis. Ze spreken overwegend over een positieve werksfeer en schetsen een beeld van gemeenschapszin. De respondenten beschrijven de sfeer in de inrichting als 'dorpsachtig', 'gemoedelijk' en 'familiair'. Volgens hen maakt dit gevoel van saamhorigheid het makkelijk om met elkaar in gesprek te gaan. De respondenten vinden de organisatie een omgeving waarin open communicatie mogelijk is. Zij ervaren hun teams als open en veilige plekken waar zij hun zorgen of problemen met elkaar kunnen delen. De voorvallen uit 2022 en de aandacht ervoor in de media hebben volgens respondenten wel gezorgd voor een verandering van de werksfeer. Aan de ene kant leidde dit tot een verbetering doordat in die periode ook een aantal dominante personen vertrok en doordat medewerkers zich nu meer durven uit te spreken als gevolg van bewustwording en aandacht van het management. Eén van de respondenten zegt daarover: *"Ik denk als je nu die vraag stelt, heel positief. Ik denk twee jaar geleden zou dat [de werksfeer] heel negatief zijn geweest"*. Een andere respondent vertelt dat de gebeurtenissen en de maatregelen die zijn genomen hebben bijgedragen aan een veiliger klimaat: *"Ik denk wel dat het voor mensen een deur heeft geopend om te zeggen, van oké, ik kan het gewoon zeggen als ik me zo voel. En dat ik dat niet voor mezelf hoeft te houden, omdat ik bang ben voor iemand anders reactie"*.

Aan de andere kant hebben de voorvallen gezorgd voor meer spanningen binnen de organisatie. Medewerkers vertellen dat zij geschokt waren, dat zij niets hadden gemerkt en niet konden geloven dat zoiets kon plaatsvinden in 'hun inrichting'. Nu overheersen vooral gevoelens van schaamte, verdriet, woede en ongeloof wanneer zij aan de gebeurtenissen terugdenken. De berichtgeving in de media roept andere emoties bij hen op. Men is gefrustreerd over de misinformatie in de media en kampen met gevoelens van onrecht en ongeloof. Met name de Videoland-documentaire 'Zitten en Zwijgen' van filmmaker Jessica Villerius die in juni 2023 werd uitgebracht, is een bron van frustratie voor respondenten. Naar hun mening is deze documentaire geen journalistiek product omdat veel beweringen onjuist zijn en onvoldoende sprake is geweest van wederhoor. *"Het is net of je je dan een beetje aangevallen voelt, weet je wel, omdat je er toch werkt"*, zo drukt een respondent zijn gevoel hierover uit.

De spanningen zijn ook toegenomen vanwege angst voor valse meldingen van gedetineerden. Meerdere respondenten vertellen dat veel collega's, maar zij zelf vaak ook, bang zijn om vals te worden beschuldigd door gedetineerden omdat een melding als gevolg heeft dat zij op non-actief worden gesteld gedurende het onderzoek naar de melding. Bij sommigen leidt dit tot spanningen in de privésituatie. Met name de mannelijke medewerkers voelen zich daardoor genoodzaakt voorzichtiger te zijn in hun interacties met vrouwelijke gedetineerden. Een van hen deelt: *"Ik moet als man zijnde moet ik opletten dat ik zichtbaar ben voor camera's. Ik moet zorgen dat ik nooit één op één [samen met een gedetineerde] kom"*. Ook wordt gezegd: *"Ik kan bijna mezelf niet meer zijn. Ik moet hele dag in de gaten houden wat ik doe, zo ben ik niet, ik moet nu elke keer een stapje terugdoen omdat het vrouwen zijn en ik bang ben [] een [onterecht] onderzoek [te krijgen]"*. Vrouwelijke medewerkers zijn ook voorzichtiger geworden, maar voelen zich op dit gebied minder kwetsbaar dan hun mannelijke collega's.

In de beleving van respondenten komt grensoverschrijdend gedrag nu minder vaak voor, maar is er volgens sommigen nog wel sprake is van 'normvervaging'. Bepaalde omgangsvormen tussen personeel en gedetineerden die men in het verleden meer acceptabel vond, zijn tegenwoordig ongepast. *"En dan worden er wel eens woorden gebruik van, nou, schiet eens op met je dikke kont lopen, of zo hè? Nou, dat kon je vroeger nog wel eens zeggen, kan buiten niet meer, maar hierbinnen ook niet"*, geeft een respondent als voorbeeld. Desondanks merken respondenten dat de oude omgangsvormen tussen medewerkers en gedetineerden nog niet geheel uitgebannen zijn. Een medewerker zegt hierover: *"Het enige wat ik wel zie is vaak het frivole praten, amicale praten door PIW'ers naar gedetineerden"*. Een ander zegt: *"Ik denk dat we dat ook niet meer moeten zeggen [tegen gedetineerden] van dat schatje of zo. Er zijn collega's die wel eens schatje zeggen, ook is dat niet seksueel bedoeld"*. Bij sommige medewerkers zorgen deze normatieve verschuivingen nog wel eens tot 'handelingsverlegenheid', zoals een respondent dit noemt. *"Vroeger was het allemaal stoer en macho: als een gedetineerde niet doet wat ik zeg dan in isolatie. Veel medewerkers uit die tijd werken hier nog maar ondertussen moet dat veel humaner"*, zegt een respondent. Dat bij het balanceren tussen afstand en nabijheid wel eens een verkeerde afweging wordt gemaakt, illustreert een andere respondent: *"Of we vinden overal wat van, dan is het nee, veiligheid en mag het niet, maar als we het dan eenmaal omarmen, dan lijkt ook wel of we vriendinnen zijn met een gedetineerde en dan is ook niks te gek"*, vertelt een ander. Ook ongepaste interacties en pesterijen tussen collega's onderling komen nog altijd voor, ondanks dat medewerkers waakzamer zijn. *"Ja, veel dingen worden een beetje, dat is hier al jaren zo, een beetje onder de mantel der"*

*liefde weggeschoven*”, laat een respondent weten. *“Ergens is er ook een soort cultuur in Nieuwersluis waarin we dat allemaal een beetje in stand houden”*.

Verschillende respondenten zijn situaties waarin grensoverschrijdend gedrag plaatsvond, tegengekomen. Deze varieerden van discriminatie en seksistische opmerkingen tot pesterijen en intimidatie, en waren tegen henzelf of tegen collega's gericht. Voorbeelden van pestgedrag die zij noemen, lopen uiteen van het verwijderen van dossiers en andere documenten uit computersystemen tot het negeren van personen die melding hebben gemaakt van ongepast gedrag. Een respondent geeft aan dat op de afdeling sprake was van veelvuldig pestgedrag: *“Ja, er zijn gewoon wat pesterijen voorgevallen zoals het opbellen van iemand met meerdere collega's op de luidspreker. Of als ik dan alleen was mij zodanig in een hoek willen zetten dat ik dan bepaalde dingen zou zeggen”*. Ook geven sommige deelnemers aan dat zij te maken hebben gehad met situaties waarin zowel professionele als persoonlijke grenzen werden overschreden, zoals respectloze communicatie en ongevraagd fysiek contact. Deze ervaringen maken hen boos en verdrietig, maar ze voelen zich over het algemeen in staat om hun eigen grenzen aan te geven en collega's te confronteren bij ongepast gedrag. Zij geven aan zich niet belemmerd te voelen om collega's of gedetineerden aan te spreken. Zo benadrukt één van de respondenten dat zij zich niet *“de kaas van het brood laat eten”* en zegt een andere daarover: *“Ik ben [er] voor de veiligheid en van alles wat ik zie en wat niet kan, [daar] spreek ik [degene] ook [op] aan. Ook gedetineerden spreek ik aan, van ‘dit doen wij hier niet’”*. Een andere respondent geeft een voorbeeld van niet-integer gedrag door een collega en zegt: *“En toen heb ik diegene gelijk aangesproken op zijn gedrag”*. Wanneer zij iemand aanspreken dan geeft men de voorkeur aan het zelf oplossen van vervelende situaties en zoekt men pas een leidinggevende op bij aanhoudend ongewenst gedrag. Enkele respondenten geven aan wel sneller geneigd te zijn om naar een leidinggevende te stappen wanneer het ongewenst gedrag betreft richting gedetineerden. In hun afwegingen speelt de ernst van het waargenomen gedrag dan eveneens een belangrijke rol. Als in hun ogen sprake is van duidelijke grensoverschrijding, bijvoorbeeld indien zij een collega zouden betrappen in een intieme situatie met een gedetineerde, dan geven ze aan niet af te wachten maar direct in te grijpen en naar de leiding te stappen. *“Ja tuurlijk, je hoeft niet eens na te denken. Tuurlijk pak je een enkeltje naar boven om met de directie te praten”*, zegt een respondent, waarmee diegene bedoelt dat zij in een dergelijke situatie gelijk melding zou doen bij de directie. In meer ambigue situaties neigen zij echter eerder naar een gesprek met de betrokken collega. Zelf willen zij graag worden aangesproken maar voorbeelden van eigen gedragingen die door anderen als ongepast werden ervaren, hebben zij niet gegeven.

#### Theoretische analyse

De positieve werksfeer en gemeenschapszin bij PI Nieuwersluis die de respondenten aan het begin van de interviews benoemen, sluiten aan op de concepten 'sociale veiligheid', zoals gedefinieerd door Stol et al. (2011), en 'psychologische veiligheid' van Edmondson (1999). De grotere bewustwording van grensoverschrijdend gedrag en de verbeterde bereidheid om dit aan te kaarten naar aanleiding van de voorvallen in 2022, is een positieve stap richting het creëren van een veiligere werkomgeving. Er is een perceptie onder medewerkers dat grensoverschrijdend gedrag is afgenomen. Desondanks zijn zij nog altijd bezorgd over normvervaging binnen de organisatie en zien zij dat sommige collega's moeite hebben met het bepalen van de grens tussen

gepast en ongepast gedrag (Brackenridge, 2001; Stevens & Gutter, 2021; Claringbould et al., 2023). Dat dit ingewikkeld is, is begrijpelijk en in overeenstemming met de theorie die aangeeft dat het vinden van evenwicht tussen afstand en nabijheid in de interactie met gedetineerden morele dilemma's met zich meebrengt (Schaap et al., 2022) en gepaard gaat met rolonduidelijkheid (Van Dijk, 2022).

Bekeken vanuit de concepten van Weick (1995) wijzen de beschrijvingen van een 'dorpsachtige', 'gemoedelijke' en 'familiaire' werksfeer op een positief *frame* dat de medewerkers hanteren om hun werkomgeving te begrijpen. Vanwege de vergelijkbare reacties van respondenten lijkt dit *frame* diepgeworteld te zijn binnen de organisatie. Het aanvankelijke ongelooft over de incidenten lijkt daar ook op te duiden omdat deze *cues* niet binnen dat *frame* passen. Deze gebeurtenissen, de daaropvolgende media-aandacht en de maatregelen van de directie hebben geleid tot een verandering in het *frame*, met een verschuiving naar meer waakzaamheid voor grensoverschrijdend gedrag. Dit is een voorbeeld van hoe externe gebeurtenissen (*cues*) de perceptie en het gedrag van medewerkers kunnen beïnvloeden (*enactive of sensible environments*). De verbetering in de sfeer en de toegenomen openheid om grensoverschrijdend gedrag te bespreken wijzen op een proces van *enactment*, waarbij medewerkers actief bijdragen aan het vormen en hervormen van de organisatiecultuur door zich vaker uit te spreken. Dit sluit niet alleen aan op het betoog van Weick (1995) dat zowel de omgeving als de betekenisgever elkaar wederzijds beïnvloeden (*enactive of sensible environments*) maar bewijst voor de medewerkers van PI Nieuwersluis dat zij zelf invloed kunnen hebben op (de sociale veiligheid van) hun omgeving. Dat deze verandering tijd nodig had, blijkt uit de schok en ontkenning bij medewerkers bij het horen van de voorvallen. Hun uitspraken duiden op ambiguïteit in hoe ze deze informatie verwerkten en integreerden in hun bestaande *frames*. De vrees voor onterechte beschuldigingen door gedetineerden, vooral bij mannelijke medewerkers, toont aan hoe *cues* uit de omgeving (zoals de angst voor reputatieschade) invloed hebben op hun interacties en besluitvorming. Het beeld dat nog altijd sprake is van normvervaging wijst op een mogelijk conflict tussen het bestaande positieve *frame* ten aanzien van de werksfeer en openheid en van de realiteit van de werkomgeving. De aanwezigheid van verschillende *frames* ten aanzien van 'grensoverschrijdend gedrag' en 'ongewenst gedrag' die zijn besproken in de vorige paragraaf, worden zichtbaar door de variëteit aan reacties op ervaringen van grensoverschrijdend gedrag. Sommigen beschouwen bepaalde gedragingen als onaanvaardbaar en reageren assertief, terwijl anderen misschien meer geneigd zijn tot afwachten en twijfelen aan de ernst van de situatie. Hun interpretatie van de ernst van het waargenomen gedrag fungeert als een belangrijke *cue* voor hun besluitvorming.

Samenvattend noemen medewerkers diverse voorbeelden van gedragingen die beschouwd kunnen worden als grensoverschrijdend, zowel richting gedetineerden als tussen medewerkers onderling. Deze voorbeelden variëren van onhandige opmerkingen tot en met pestgedrag. Richting gedetineerden betreft het vooral ongepaste omgangsvormen. Gedragingen van henzelf die door anderen als ongepast werden ervaren, noemen zij niet. De medewerkers zijn positief over de werksfeer en zijn, als gevolg van de gebeurtenissen en de daaropvolgende maatregelen, zich meer gaan uitspreken. Zij zien een afname van grensoverschrijdende gedragingen en ervaren een verbetering van de sociale veiligheid. De respondenten geven aan geen moeite te hebben om collega's aan te spreken. Bij voorkeur spreken zij collega's zelf aan, maar als



wanneer zij ernstige grensoverschrijdende gedragingen richting gedetineerden zouden waarnemen, aarzelen zij niet naar de leiding te stappen.

Dat medewerkers zich meer durven uitspreken waardoor zij een verbetering ervaren, toont aan dat medewerkers zelf op een actieve manier bijdragen aan de cultuurverandering van de organisatie. Tegelijkertijd is er nog een stap te zetten ten aanzien van bewustwording over wat gepast en ongepast gedrag is en ten aanzien van het vinden van een beter evenwicht in de interactie met gedetineerden. Daarnaast voelen veel, met name mannelijke, medewerkers zich vaak niet op hun gemak in de nabijheid van gedetineerden. Deze groep ervaart daardoor meer sociale onveiligheid. Verder valt op dat zij geen voorbeelden geven van eigen gedragingen die door anderen werden geïnterpreteerd als ongepast.

#### **4.3. Bespreken en aanspreken niet voor iedereen eenvoudig**

Hoe de respondenten hun collega's aanspreken is afhankelijk van de situatie. Wanneer bijvoorbeeld iets zou voorvallen in de nabijheid van gedetineerden, dan kiezen respondenten liever een ander moment om dit met hun collega te bespreken in plaats van dat direct te doen in de nabijheid van gedetineerden. Zij willen op die manier eventueel misbruik van de situatie door gedetineerden voorkomen. Een factor die daarmee samenhangt, is de werkrelatie. Om deze intact te houden, hechten de respondenten belang aan tact en timing bij het aanspreken. Wanneer sprake is van ongewenst gedragingen van een medewerker richting een collega, geven zij de voorkeur aan een één-op-één gesprek met de betrokkene. Dat vaak niets gezegd wordt, nemen de respondenten ook waar. Een aantal beschouwt dit zwijgen als een karaktereigenschap van de betreffende collega en vindt dat die gerespecteerd moet worden "*want [anders] worden ze er ongemakkelijk door*". Anderen zien daarentegen dat niet iedereen even weerbaar is. Alhoewel de meeste collega's openstaan voor feedback geven respondenten aan dat veel anderen feedback vaak opvatten als een persoonlijke aanval. Dit leidt dan tot defensieve reacties of bagatellisering van voorvallen. Het gevolg is volgens hen dat niet iedereen zich durft uit te spreken. De terughoudendheid bij sommigen om een collega aan te spreken, heeft meer oorzaken. In sommige teams ervaren respondenten een intimiderende sfeer waarin dominante collega's hun standpunten doordrukken, waardoor medewerkers meer op de achtergrond blijven. Veel respondenten wijzen in dat verband op machogedrag in door mannen gedomineerde werkomgevingen. Dit gedrag, dat tot uiting komt in grove taal en een stoere houding, is van oudsher aanwezig. Een vrouwelijke respondent vertelt dat vroeger iedereen ruwe taal gebruikte en dat degene met de grootste mond het meeste aanzien had in de inrichting. Andere vrouwelijke respondenten spreken over 'mannetjes' en 'alfa-mannetjes' en voelen zich door hun gedrag buitengesloten. Daarentegen zien ze tevens dat deze collega's het voor hen opnemen tegenover buitenstaanders.

Hun teams beschrijven respondenten in de meeste gevallen als hecht. Met veel collega's hebben zij vriendschappelijke relaties opgebouwd. Deze vriendschappen maken het voor hen makkelijker verschillen te overbruggen en samen te werken. Ook vinden zij het in dat geval eenvoudiger om dilemma's te bespreken of iemand feedback te geven. Nauwe banden tussen collega's kunnen het echter ook moeilijker maken om aan te spreken, want "*ga jij je zwager aanspreken als die tegen mijn stagiair wat zegt?*". Daarnaast is het in een omgeving waarin veel medewerkers bevriend of familie van elkaar zijn,

niet voor iedereen helder hoe de loyaliteitslijnen lopen. Dit kan de bereidheid om elkaar aan te spreken op gedrag negatief beïnvloeden. De spanning tussen loyaliteit en openheid komt ook tot uitdrukking met 'snitchen', een woord dat regelmatig valt en waarmee zij het naar de leiding stappen bedoelen. Dit kan uitsluiting tot gevolg hebben. *“Ja. Niet iedereen is soms sterk, hè, staat niet zo stevig in zijn schoenen om dat te doen want je bent bang voor die groepsethiek. Dan val je uit die groep”*, zegt een respondent. Dat het belangrijk is om bij de groep te horen en te conformeren, wordt duidelijk wanneer nieuwe medewerkers bij het team komen. De respondenten die korter in dienst zijn vertellen dat zij als nieuwkomer moeite moesten doen om binnen het team geaccepteerd te worden. Respondenten geven aan dat nieuwe medewerkers hun plekje moeten verdienen. Een respondent zegt daarover: *“Als je net hier nieuw begint. Dan ga je natuurlijk ook niet hoog van de toren afblazen”*. Sommige medewerkers stappen wel eerder naar de leiding omdat zij binnen hun eigen team onveiligheid ervaren, zeggen sommige respondenten. Volgens hen vinden deze collega's direct aanspreken moeilijk, bijvoorbeeld vanwege het dominante gedrag of loyaliteitslijnen binnen het team. Hierdoor ontstaan conflicten die blijven sluimeren en die het onderlinge vertrouwen ondermijnen. Eén respondent geeft als voorbeeld dat binnen het team sommige collega's dossiers over elkaar aanleggen. Een ander zegt daarover dat *“je via het roddelcircuit toch wel hoort dat er wat conflictjes zijn in andere teams en dat mensen daar blijkbaar zich niet altijd even vrij voelen om te zeggen wat ze willen, of dat mensen dan eerder naar de leiding toestappen in plaats van problemen met elkaar op te lossen”*.

De deelnemers van de focusgroep herkennen de beschreven situaties en voegen hieraan toe dat medewerkers het eenvoudiger vinden een gedetineerde aan te spreken dan een collega. Zij zijn van mening dat een open houding ten opzichte van feedback essentieel is voor de ontwikkeling van de eigen professionaliteit en dat negatieve reacties het moeilijker maken voor anderen om feedback te geven. Iedereen verplicht een opleiding te laten volgen voor het effectief geven en ontvangen van feedback, vinden zij daarom cruciaal. Daarnaast vinden zij dat nieuwe teamleden vaak te snel naar leidinggevenden stappen. Hierdoor escaleren situaties binnen het team onnodig. Zij vinden dat problemen binnen het team, zonder tussenkomst van een leidinggevende, zouden moeten worden opgelost. Zij zijn van mening dat senior medewerkers binnen het team de ruimte moeten krijgen om hierin het voortouw. Dat er in sommige teams sluimerende conflicten voorkomen, nemen zij ook waar. De focusgroepleden vinden senior medewerkers bij uitstek geschikt om bij het oplossen van deze conflicten een rol te spelen: deze medewerkers beschikken over gezag en maken tevens deel uit van het team. Belangrijk daarbij is dat deze senior medewerkers hiervoor het vertrouwen krijgen van hun leidinggevenden en de vrijheid om taken te delegeren om tijd hieraan te kunnen besteden. Daarnaast vinden zij het van belang dat de seniors worden opgeleid in gesprekstechnieken en in de omgang met conflicten.

#### Theoretische analyse

In eerste instantie ontstaat de indruk dat in de inrichting sprake is van een sociaal veilige omgeving. Naarmate de gesprekken vorderen, ontvouwt zich een genuanceerder beeld op de mate van sociale veiligheid binnen de organisatie en lijkt minder sprake van een breed gedeelde overtuiging ten aanzien van een sociaal veilige werkomgeving (Edmondson, 1999; Frazier et al., 2016) bij PI Nieuwersluis. Kenmerkende gedraging binnen gevangenissen, zoals machogedrag, informele hiërarchie (Van Dijk, 2022) en de norm om zich niet uit te spreken tegen elkaar (Smit, 2007), maken het volgens

respondenten voor veel medewerkers moeilijk om zichzelf te uiten, met name in de aanwezigheid van dominante collega's. Feedback zien veel collega's als een persoonlijke aanval waardoor zij defensief reageren of bagatelliseren. Ook andere elementen van een negatieve beroepssubcultuur die de bereidheid om problemen aan de orde te stellen verminderen, zoals groepsloyaliteit en elkaar niet 'verraden' aan het management (Van Dijk, 2022), zijn te herkennen in de empirie. De defensieve reacties en terughoudendheid draagt niet bij aan een meer open cultuur, terwijl een omgeving waarin fouten worden gezien als kansen essentieel is voor de ontwikkeling van een gezonde organisatiecultuur (Edmondson, 1999; 2003; 2018). Daarnaast duiden de beschrijvingen van intimiderende sferen binnen sommige teams en de beleving bij enkele medewerkers dat het niet correct is stillere collega's aan te moedigen zich uit te spreken, op onvoldoende inclusie, een ander belangrijk aspect van een sociaal veilige omgeving (Nembhard & Edmondson, 2006). De terughoudendheid om introverte collega's aan te sporen zich uit te spreken, is overigens kenmerkend voor de gevangencultuur waarin het niet gebruikelijk is om eigen waarden aan collega's op te leggen (Schaap et al., 2022). Intimidatie op de werkvloer en het geen stem geven aan collega's, betekenen dat niet iedereen zich beschermd voelt tegen persoonlijk leed (Stol et al., 2011), een andere voorwaarde voor sociale veiligheid. Voor organisaties is dit belangrijk te weten aangezien dit kan leiden tot verhoogde stress, een hoger ziekteverzuim en verloop (Van Fleet, 2018). Vriendschappelijke banden en hechte relaties tussen collega's kunnen daarentegen in positieve zin bijdragen aan de bespreekbaarheid vanwege het onderling respect en vertrouwen tussen deze collega's (Edmondson, 2003; 2014). Deze nauwe banden tussen bepaalde groepen sluiten anderen echter uit. De moeite die nieuwkomers moeten doen om opgenomen te worden in sommige teams, duidt eveneens op uitsluiting (Nembhard & Edmondson, 2006). Deze vormen van uitsluiting of dwang tot conformeren leiden tot minder open communicatie (Edmondson, 1999).

Vanuit de *sensemaking*-theorie bekeken is een belangrijke uitdaging voor de inrichting gelegen in de unieke beroepssubcultuur. Medewerkers dragen actief bij aan het in stand houden van de gesloten werkcultuur, gekenmerkt door machogedrag, een informele hiërarchie en groepsloyaliteit. Deze cultuur, die diep is geworteld in de identiteit van de medewerkers (*grounded in identity construction*) en die in de sociale interacties wordt bevestigd, leidt tot een collectieve terughoudendheid in open communicatie en feedback. Deze dynamiek creëert ambiguïteit en onzekerheid binnen de organisatie, waardoor medewerkers niet goed weten wat te doen.

Samenvattend is de manier waarop respondenten hun collega's aanspreken afhankelijk van de ernst van het waargenomen gedrag en de context. Zij vinden het makkelijker om collega's aan te spreken waarmee zij een goede band hebben maar voelen zich niet belemmerd om ook anderen aan te spreken. Tegelijkertijd zien zij dat niet iedereen zich durft uit te spreken. Enkelen wijten dit aan persoonlijkheidskenmerken van die betreffende collega's en zijn van mening dat zij daarin moeten worden gerespecteerd. Anderen wijzen op dominante collega's die niet openstaan voor feedback en loyaliteitsconflicten als oorzaak. De deelnemers aan de focusgroep adviseren trainingen te bieden die gericht zijn op het effectief kunnen geven en ontvangen van feedback. Daarnaast vinden zij dat problemen het beste binnen de teams zelf kunnen worden opgelost en ziet daarvoor een belangrijke rol voor senior medewerkers.

#### 4.4. Afstand bemoeilijkt bespreekbaarheid

Waar respondenten zich meestal thuis voelen in hun eigen team, staan andere teams meer op afstand van hen. Zij karakteriseren dit als 'eilandjescultuur'. Ook bij hoogoplopende discussies verloopt de communicatie tussen medewerkers uit verschillende teams doorgaans via mailberichten waarbij hun collega's uit beide teams in de cc zijn toegevoegd. Uitspraken van respondenten dat zij alleen maar iets kunnen zeggen over het eigen team omdat zij onvoldoende bekend zijn met wat in andere teams speelt of dat situaties in andere teams niet 'hun zaak' zijn, versterken dit beeld. *"Wij vragen ons wel eens af, waarom doet een PIW'er iets, waarom doen ze dat? Nu zie ik dat niet, het is niet onze taak"*, zegt één van hen. Situaties in andere teams vinden sommige medewerkers over het algemeen niet hun verantwoordelijkheid. Een respondent zegt dat je je niet hoeft te bemoeien met een ander team want dat *"staat niet in je takenpakket"*. Zij zien de strikte protocollen eveneens als een belangrijke oorzaak en vinden dat sprake is van *"een procesorganisatie, helemaal gevangen in protocollen"*. Daarnaast zijn er volgens hen verschillende belangen waardoor een gebrek aan wederzijds begrip ontstaat. *"Maar de samenwerking voorbeeld met Beveiliging of met afdeling Visitatie is soms wel eens moeizaam omdat we verschillende belangen hebben en we vinden het moeilijk om ons in te leven in elkaars belangen"*, zegt een PIW'er hierover. De deelnemers van de focusgroep herkennen deze bevinding en zien de 'eilandjescultuur' binnen de organisatie als een obstakel voor het ontwikkelen van een open cultuur. Zij bevestigen dat de taakgerichtheid en het strikt vasthouden aan protocollen aan deze cultuur bijdragen maar wijzen ook op andere factoren. De eerste factor betreft de aard van de inrichting. Deelnemers uit de focusgroep die eerder hebben gewerkt in gevangenissen waar mannelijke gedetineerden verblijven, zien in die omgevingen veel meer saamhorigheid. Volgens hen komt dat omdat in die gevangenissen vaker veiligheidsincidenten voorkomen en men dan op elkaar is aangewezen. De tweede factor die volgens de deelnemers aan de focusgroep bijdraagt aan de mentale afstand tussen teams, is de fysieke afstand. In tegenstelling tot de meeste penitentiaire inrichtingen bestaat het complex in Nieuwersluis uit meerdere gebouwen en dat leidt volgens de deelnemers tot minder persoonlijke interactie en onbegrip.

Een andere breuklijn die door de organisatie loopt en duidelijk waarneembaar is, is de kloof tussen generaties. Respondenten gebruiken geregeld de termen 'oude garde' en 'jonge garde' om deze kloof aan te duiden. Oudere respondenten vinden zich vaak loyaler, respectvoller en professioneler dan hun jongere collega's. Eén van hen verwoordt dit als volgt: *"Ja, de ene kant, ja, weet je, ja, ze hebben hele andere gedachtes en ik heb ook het idee dat sommige denken dat het hier gewoon een speelplaats is, af en toe"*. Deze respondenten vinden hun jongere collega's ook niet altijd even respectvol. *"Als ik de oudere collega's hoorde van de Bewa's [bewakers] dan als ze die jongeren gaan aanspreken dat ze dan gelijk een grote bek krijgen"*, geeft een oudere respondent als voorbeeld. De jongere respondenten herkennen de verschillen. Zij vinden ouderen vaak formeler in de omgang, bijvoorbeeld in de manier van begroeten, en de jongere collega's zoeken elkaar ook buiten werktijd vaker op. De jongere respondenten ervaren deze generatieverschillen echter als minder problematisch dan hun oudere collega's en tonen meer begrip: *"Wij zijn de jeugd eigenlijk met telefoons. Vroeger had je geen telefoon, vroeger ging je een boterhammetje eten achter je bureau en nog steeds hoor daar niet van, maar nu zoek je veel meer het contact op met je team ga je ergens buiten lunchen et cetera. Dus dat is heel anders, dus dat die verschillende leeftijden er zijn, dat vind ik juist heel mooi"*, laat één van hen weten. Veel respondenten nemen ontevredenheid en frustratie bij

oudere werknemers waar die volgens hen tot uiting komt in de vorm van cynisme. Sommigen ondervinden last van deze houding en hebben daardoor het gevoel dat zij als bedreiging worden gezien. “Dat hebben ze niet echt direct zo gezegd, maar zo lieten ze het wel af en toe merken in de woorden die ze tegen me zeiden of het gedrag wat ze lieten zien aan mij”, zegt een respondent hierover. Diverse respondenten zijn van mening dat de kloof niet zozeer leeftijdsgebonden is maar wellicht ook te maken heeft met de nieuwe eisen en verwachtingen in het werk. Zij suggereren dat verschil in opleidingsniveau een factor is die meespeelt en dat de jongere medewerkers veelal beschikken over de competenties en het opleidingsniveau die nodig zijn voor de huidige benadering van gedetineerden. “[Bepaalde functies zijn] door wetgeving in 2011 en 2021 zo doorontwikkeld dat we in 2011 naar MBO 3 zijn gegaan en in 2021 zelfs naar MBO 4”, zegt één van de respondenten hierover. Enkele respondenten vermoeden dat de cynische houding van sommige medewerkers ook een manier voor hen is om moeilijke gesprekken uit de weg te gaan. Op bijeenkomsten over grensoverschrijdend gedrag zitten deze collega’s “niet [] te wachten”, zeggen zij.

In de focusgroep worden zowel de eilandjescultuur als de kloof tussen de generaties herkend. Met name de afstand tussen de teams vinden zij hinderlijk voor een goede samenwerking en een open cultuur. Zij adviseren om medewerkers een korte periode in andere teams te laten meedraaien. Dit ‘kijkje in elkaars keuken’ zou onderdeel moeten zijn van het inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers maar vinden de deelnemers aan de discussie tevens raadzaam voor huidige medewerkers. Volgens hen draagt dit bij aan inzicht in elkaars werk en wederzijds begrip.

Voor wat betreft de kloof tussen oud en jong zijn de deelnemers aan de focusgroep van mening dat dit meer een kloof is tussen oud en nieuw. Zij zien naast de verschuiving in het werk ook de krapte op de arbeidsmarkt als een belangrijke oorzaak, in combinatie met verloop en uitval van personeel. Met name bij het team Beveiliging zijn in hun ogen door het personeelstekort veel mensen aangenomen die onvoldoende geschikt zijn of te weinig affiniteit hebben met het vak. Dit leidt tot wrijvingen tussen de doorgewinterde medewerkers en deze nieuwkomers.

#### Theoretische analyse

Het wij/zij-denken is niet uniek voor PI Nieuwersluis, maar wel opvallend duidelijk waarneembaar zoals blijkt uit het taalgebruik van de respondenten. Zij zijn zich ook terdege bewust van de afstand tussen groepen, zowel tussen teams als tussen generaties. De sterke mate waarin sprake is van het denken in termen van wij tegen zij binnen de inrichting, heeft negatieve gevolgen voor het wederzijds respect en vertrouwen, volgens Edmondson (2014) fundamenteel voor de sociale (psychologische) veiligheid. Het uitsluiten van anderen betekent automatisch ook dat niet gesproken kan worden van een inclusieve en diverse organisatie (Nembhard & Edmondson, 2006). De deelnemers van de focusgroep erkennen eveneens dat de wij/zij-mentaliteit koste gaat van de bespreekbaarheid van ongepaste gedragingen. Dat in PI Nieuwersluis deze mentaliteit duidelijk naar voren komt, is vanuit de theorie verklaarbaar. In paragraaf 4.2 is reeds beschreven dat groepsloyaliteit, kenmerkend voor de gevangenis cultuur (Van Dijk, 2022), ook in PI Nieuwersluis in hoge mate vertegenwoordigd is binnen veel teams. Deze groepsloyaliteit – in feite een versterking van gevoelens van eenheid en cohesie binnen de zogenaamde ‘in-group’ –, kan echter leiden tot stereotypering, vooroordelen en soms zelfs vijandigheid ten opzichte van de ‘out-group’, ofwel de ‘anderen’ (Mullen et al., 1992). Kenmerkend daarvoor is de opmerking van

verschillende belangen die één van de respondenten maakte en het veelvuldige verwijzen naar andere teams door respondenten. Met andere woorden, de groepsloyaliteit bevordert niet alleen de cohesie en solidariteit binnen het eigen team, maar kan tevens ten koste gaan van de interacties en relaties met personen buiten het team. Andere culturele factoren die uit empirie en theorie naar voren zijn gekomen, zoals de informele hiërarchie binnen teams, de geslotenheid en het werken met protocollen (Van Dijk, 2022), versterken deze dynamiek waarschijnlijk nog verder. De fysieke barrières als gevolg van de inrichting van het complex doen daar nog een schepje bovenop.

De kloof tussen oudere en jongere medewerkers lijkt deels te worden veroorzaakt door de veranderingen in het werk als gevolg van verschuivingen in beleid en wet- en regelgeving in de afgelopen decennia (Kommer, 1993), zoals ook in de theoretische verkenning naar voren komt. Jongere medewerkers lijken minder moeite te hebben met het omarmen van nieuwe benaderingen omdat zij vaker beschikken over de competenties die hierbij passen. In de person-job fittheorie van Edwards (Kristof-Brown & Jansen, 2007) staat de balans tussen de baaneisen en de vaardigheden van de werknemer centraal. Edwards stelt dat onder andere meer tevredenheid met het werk, minder werkstress, meer motivatie, meer performance, meer aanwezigheid en behoud positief worden beïnvloed door een fit tussen *person* en *job*. Andersom geldt dat een onbalans kan leiden tot minder tevredenheid (Kristof-Brown & Jansen, 2007). Dit maakt het aannemelijk dat de veranderingen hebben geleid tot onzekerheid bij de oudere werknemers. De geslotenheid en cynische houding die anderen soms bij hen ervaren, is dan mogelijk een vorm van coping (Van Dijk, 2022). Deze houding belemmert niet alleen de bereidheid van de persoon zelf maar maakt het ook voor anderen moeilijker om dilemma's en ongewenst gedrag aan te kaarten.

De respondenten vinden hun eigen team hecht, terwijl zij andere teams minder benaderbaar vinden. Teams beschouwt men als 'eilandjes'. Vanuit het perspectief van de theorie van Karl Weick (1995) beïnvloedt dit *frame* hun perceptie van verantwoordelijkheid en samenwerking binnen de organisatie. De beperkte communicatie tussen teams en de nadruk op strikte taakgerichtheid door de respondenten zijn *cues* die dit *frame* versterken en die aangeven dat medewerkers vooral gericht zijn op hun eigen team en minder betrokken zijn bij andere teams. Het gedrag dat voortkomt uit dit *frame* en deze *cues* manifesteert zich in de vorm van beperkte interactie tussen teams, communicatie via e-mail in plaats van persoonlijke gesprekken en het meenemen van collega's uit het eigen team in e-mailcorrespondentie. Dit gedrag is daardoor in lijn met het *frame* van gescheiden teams en de genoemde *cues* waardoor de medewerkers de eilandjescultuur in stand houden. Door in de focusgroep samen te bespreken hoe en waarom deze eilandjescultuur zich manifesteert en wordt ervaren, kwamen de deelnemers tot een gedeeld begrip van de situatie. Hun waarneming dat hun eigen team hecht is, terwijl zij een afstand ervaren ten opzichte van andere teams, was een belangrijk element van dit *sensemaking*-proces. Dit leidde tot *enactment*, waarbij zij actief voorstellen deden om de afstand te verkleinen, zoals het idee om medewerkers stages te laten lopen in andere teams. Dit bevordert niet alleen het begrip tussen de teams, maar draagt ook bij aan een betere samenwerking en een meer open cultuur. Dit collectieve proces bleek van waarde bij het vormen van een gemeenschappelijk begrip van de organisatiecultuur en de dynamiek binnen de teams en voor het aanpakken van de problemen binnen de inrichting. Ook de termen 'oude garde' en 'jonge garde' kunnen vanuit het *sensemaking* perspectief



worden beschouwd als *frames*, waarbij oudere medewerkers zichzelf beschouwen als loyaal en in waarin zij hun arbeidsethos benadrukken, terwijl ze de jongere collega's in een ander *frame* plaatsen, waarin ze hen als minder professioneel en respectvol worden gezien. De *cues*, de gedragingen van zowel jongere als oudere collega's, ondersteunen ieders overtuigingen. De *frames* en *cues* beïnvloeden de *enactment*, in dit geval een mogelijk almaar afnemende bereidheid om met elkaar te communiceren.

Samenvattend zijn binnen de inrichting duidelijke scheidslijnen zichtbaar, zowel tussen teams als tussen generaties. Bepaalde kenmerkende aspecten die verbonden zijn aan de gevangenis cultuur, zoals groepsloyaliteit en protocollen, en de specifieke fysieke omgeving met meerdere gebouwen verspreid over het complex, zorgen voor afstand tussen teams. De wij/zij mentaliteit als gevolg daarvan heeft een negatieve invloed op inclusie en diversiteit binnen de organisatie, op de samenwerking tussen teams en op de bereidheid elkaar aan te spreken. De deelnemers aan de focusgroep ervaren deze kloof tussen teams eveneens als problematisch en vinden het van belang dat meer in elkaar wordt geïnvesteerd, zoals bijvoorbeeld in de vorm van stages in andere teams. De scheidslijn tussen oud en jong, of wellicht beter: tussen oud en nieuw, heeft waarschijnlijk te maken met de veranderende baaneisen. Dit kan leiden tot ontevredenheid, cynisme en een verminderde bereidheid om 'mee te doen'. Deze situatie zorgt ook voor vermindering van inclusie en belemmert de ontwikkeling van een open cultuur en effectieve communicatie binnen de organisatie.

#### **4.5. Discrepantie in de beleving van medewerkers en leiding**

Zoals eerder genoemd in paragraaf 4.2 neigen respondenten bij onderlinge conflicten er niet snel toe om leidinggevend in te schakelen. Wanneer hierover wel gesprekken plaatsvinden met leidinggevend dan zijn deze in de ogen van respondenten vaak te formeel, bijvoorbeeld omdat er dan een notulist aanschuift, of wordt niet adequaat genoeg gehandeld waardoor problematische situaties blijven voortbestaan.

Desondanks zien ze ook dat het nu beter gaat dan voorheen: *"Dingen hebben meer consequenties en mensen worden ook ter verantwoording geroepen. Dus ik heb in de tijd dat de nieuwe directie hier is wel dingen zien veranderen in het voordeel. Dat ik wel heb gezien van ja, ze durven ook wel iets aan te pakken en ze durven wel een statement te maken van tot zover en niet verder. Ik denk dat heel goed is"*. Diverse respondenten benadrukken verder dat het belangrijk is dat leidinggevend later nog eens terugkomen op situaties waarin emoties hoog opliepen en dat zij zich vaker moeten laten zien op de werkvloer.

Respondenten uiten hun zorgen ten aanzien van de vertrouwelijke omgang met meldingen van grensoverschrijdend gedrag. Men is bang dat collega's erachter komen wie de melding heeft gedaan. *"Ik denk dat heel snel de naam van die melder bekend is"*, zegt een respondent hierover. Onder het nieuwe management ziet men wel verbetering en durven meer mensen de stap te nemen om melding te doen. Toch blijft bij een groep de aarzeling bestaan. Deze respondenten benadrukken het belangrijk te vinden dat gedetineerden worden beschermd tegen grensoverschrijdend gedrag, maar hebben er moeite mee dat ze op non-actief worden gesteld indien een gedetineerde een melding maakt tegen hen. Dit geeft hun het gevoel in het beklagdenbankje te staan. Een respondent geeft aan dat mensen daaronder lijden, ook vanwege de spanning die dit ben thuis oplevert: *"Het voelt een beetje alsof we in de steek worden gelaten, alsof de gedetineerden op nummer één komen en wij zijn allemaal niet belangrijk en wat wij vinden dat doet er niet toe en niemand luistert naar ons"*. Deze gevoelens en angsten versterken

de terughoudendheid om dilemma's en situaties met leidinggeevenden te bespreken, waardoor grensoverschrijdend gedrag langere tijd onopgemerkt kan blijven. Een respondent met een leidinggevende functie geeft een voorbeeld van pestgedrag dat langdurig kon aanhouden omdat dit buiten het zicht van het management bleef: “We hebben natuurlijk deurtjes, deurtjes moeten gegeven worden [jargon voor het op afstand verlenen van doorgang tussen de verschillende compartimenten van een gevangenis]. Als jij portier bent van de deurtjes dan kan jij iemand voor elke deur een minuut laten wachten. Dan doe je er een kwartier over om de inrichting door te lopen. Nou dat soort pesterijtjes”. Hij erkent dat er angst bestaat onder medewerkers voor valse beschuldigingen. Maar hij geeft aan niet anders te kunnen gezien de kwetsbaarheid van gedetineerden en de mogelijke impact van beschuldigingen.

### Theoretische analyse

Ondersteunend leiderschap is volgens Edmondson (2003) een essentiële voorwaarde voor het creëren van een sociaal veilige werkomgeving. Alhoewel de respondenten in de afgelopen periode verbetering hebben waargenomen, ervaart niet iedereen binnen de inrichting steun van de manager. Het formele en protocollaire karakter van werken in een gevangenis (Van Houwelingen et al., 2015; Van Dijk, 2022) is waarneembaar bij de aanpak van onderlinge geschillen en leidt tot een gevoel van onbegrip bij medewerkers, terwijl voor het bespreekbaar maken van dilemma's reflectie en enige vrijheid van handelen vereist (Karssing & Van Dartel, 2014). In paragraaf 4.2 is reeds geconstateerd dat veel medewerkers niet snel naar een leidinggevende stappen bij onderlinge conflicten of ongepaste gedragingen, een gegeven dat ook naar voren komt in de literatuur (Van Dijk, 2022) en er de voorkeur aangeven geschillen binnen het eigen team op te lossen. Desondanks blijkt uit de empirie dat medewerkers vaak toch naar het management kijken en van mening zijn dat leidinggeevenden beter moeten omgaan met de situaties die bij hen terecht komen. Mogelijkerwijs speelt rolonduidelijkheid hier mee en verwachten leidinggeevenden dat medewerkers meer op basis van eigen inzichten handelen (Kommer, 1993), terwijl medewerkers in veel gevallen nog nadrukkelijk kijken naar de leiding voor oplossingen.

Vanuit de lens van *sensemaking* (Weick, 1995) speelt *enactment* hier een belangrijke rol. Door hun interacties en percepties geven medewerkers en leidinggeevenden hun werkomgeving vorm. De soms formele benadering van conflicthantering en de angst voor nadelige gevolgen bij het melden van grensoverschrijdend gedrag leiden tot een gecreëerde realiteit waarin openheid en vertrouwen ontbreken. Dit beïnvloedt de 'selectie' van *cues*: medewerkers kiezen ervoor om bepaalde zaken niet te bespreken. Deze dynamiek vermindert de bespreekbaarheid van problemen en ondermijnt de mogelijkheid om effectief problemen op te lossen. Anderzijds zijn er *cues* die wijzen op mogelijke verbeteringen, zoals het management dat laat zien klachten serieus te nemen, wat resulteert in meer bereidheid van medewerkers om meldingen te maken. Het *frame* ten aanzien van de afstand tussen medewerkers en management is op macro-sociologisch niveau dan ook niet dominant aanwezig maar binnen dat *frame* leiden *cues* als angst voor vertrouwelijkheidsbreuken en voor de formele aanpak rondom meldingen en conflicten tot terughoudendheid bij het bespreken van dilemma's en situaties met leidinggeevenden.

Bij melding van grensoverschrijdend gedrag door gedetineerden speelt het gevoel onder medewerkers mee dat zij onvoldoende worden beschermd. Gevangenispersoneel

voelt zich vaak onbegrepen door de ‘buitenwereld’ (Van Dijk, 2022), wat ook herkenbaar is in PI Nieuwersluis. Dit onbegrip kan leiden tot psychische spanningen (Smilde, 2007). De gebeurtenissen in 2022 en de nasleep daarvan hebben bij veel medewerkers geleid tot een toename van spanningen. Zij voelen zich kwetsbaar voor valse beschuldigingen en als gevolg daarvan op non-actiefstelling. Doordat leidinggevenden laten weten dat zij niet anders kunnen, ontstaat een discrepantie in de beleving van medewerkers en leidinggevenden (Heres et al., 2015). Heres et al. verwijzen in dit kader naar eerder onderzoek waaruit blijkt dat leidinggevenden veelal de ervaringen van medewerkers miskennen doordat zij hun eigen leiderschap op het gebied van integriteit en de morele cultuur in de organisatie overschatten. Bij veel medewerkers is echter sprake van een negatieve perceptie met betrekking tot het management, die zij *framen* als “op z’n Nieuwersluis” (zie paragraaf 4.1). Dit beeld is overigens niet uniek voor de medewerkers van de inrichting in Nieuwersluis, aangezien veel medewerkers binnen de overheid van mening zijn dat integriteitsbeleid “is bedoeld om de leiding in te dekken, omdat het ‘moet’ volgens de wet- en regelgeving, en om goede sier te maken bij het publiek en de politiek” (Heres et al., 2015: p. 23). Van belang is nochtans dat leidinggevenden zich bewust zijn dat hoe minder directe interactie er is tussen de leiding en medewerkers, des te negatiever medewerkers zijn in hun oordeel over het gedrag dat managers vertonen, waardoor hun bereidheid om melding te doen van dilemma’s en schendingen afneemt (Heres et al., 2015). Met andere woorden, leidinggevenden en medewerkers gebruiken verschillende *frames* ten aanzien van het omgaan met meldingen door gedetineerden waardoor misverstanden en miscommunicatie kunnen ontstaan en het voor de inrichting moeilijker is de meldingsbereidheid te bevorderen.

Samenvattend ervaren veel medewerkers een kloof tussen henzelf en het management. Door de wijze waarop leidinggevenden omgaan met onderlinge conflicten en met meldingen ervaren medewerkers onvoldoende steun en begrip. Dit leidt tot terughoudendheid in het bespreken en melden van dilemma's en situaties. De respondenten kijken vooral naar hun leidinggevenden voor oplossingen en verwachten van hen een grotere betrokkenheid op de werkvloer.

## 5. Conclusie, discussie en aanbevelingen

Ter afsluiting van het onderzoek geeft dit hoofdstuk antwoord op de hoofd- en deelvragen. Tevens bevat het hoofdstuk een reflectie op de onderzoeksopzet en aanbevelingen aan de organisatie.

In hoofdstuk 1 werd beschreven dat het management van PI Nieuwersluis, in lijn met de aanbevelingen in het rapport van de Inspectie Justitie en Veiligheid, een cultuur wil stimuleren waarbinnen medewerkers zich durven uit te spreken en elkaar durven aan te spreken. Daarvoor is inzicht nodig in ingebedde waarden, normen en gedragingen van de medewerkers van inrichting die invloed uitoefenen op hun bereidheid situaties bespreekbaar te maken. Bovendien is er behoefte aan interventies en benaderingen die deze bereidheid kunnen stimuleren. Dit leidde tot de volgende onderzoeksvraag:

'Hoe ervaren medewerkers van PI Nieuwersluis de ruimte om grensoverschrijdend gedrag bespreekbaar te maken op hun werk? Wat kan volgens hen worden gedaan om bespreekbaarheid te bevorderen?'

### 5.1. Antwoord op de deelvragen

Ter ondersteuning van het onderzoeken van de hoofdvraag waren de volgende deelvragen opgesteld:

#### Theoretische deelvragen:

1. Wat is er in de wetenschappelijke literatuur bekend over grensoverschrijdend gedrag en sociale veiligheid?
2. Wat is er in de wetenschappelijke literatuur bekend ten aanzien van het bespreekbaar maken van grensoverschrijdend gedrag in gevangnissen?

#### Empirische deelvragen:

3. Wat verstaan inrichtingsmedewerkers onder grensoverschrijdend gedrag?
4. Op welke manier hebben medewerkers te maken gehad met grensoverschrijdend gedrag en hoe hebben zij erop gereageerd?
5. Hoe ervaren medewerkers de werksfeer en de bespreekbaarheid van grensoverschrijdend gedrag?
6. Wat zijn voor medewerkers redenen om hun collega's wel of juist niet aan te spreken?
7. Wat zou volgens medewerkers moeten worden gedaan om bespreekbaarheid te bevorderen?

In hoofdstuk 2 zijn antwoorden geformuleerd op de twee theoretische deelvragen. In hoofdstuk 4 is met een beschrijving en analyse van de interviewuitkomsten uitgebreid antwoord gegeven op deelvragen 3 tot en met 7. Voor de volledigheid zijn deze antwoorden hieronder nogmaals beknopt weergegeven.

Wat verstaan inrichtingsmedewerkers onder grensoverschrijdend gedrag?

Inrichtingsmedewerkers definiëren grensoverschrijdend gedrag als gedrag dat persoonlijke grenzen overschrijdt, die per persoon variëren. Zij beschouwen tevens emotionele schade als gevolg van dat gedrag als een belangrijk aspect ervan. Binnen de organisatie gebruikt men verschillende *frames* om ongepaste gedragingen te duiden. De term 'grensoverschrijdend gedrag' hanteren zij vaker om ernstigere gedragingen te benoemen, voornamelijk gelinkt aan seksuele incidenten, terwijl zij minder ernstige gedragingen zoals pesten eerder aanduiden met de term 'ongewenst gedrag'. Alhoewel dit enerzijds kan leiden tot een duidelijker begrip van de ernst van de verschillende gedragingen, bestaat het risico dat minder ernstige gedragingen als 'minder belangrijk' worden gezien, terwijl ook deze een negatieve impact kunnen hebben op de werkomgeving en het welzijn van medewerkers.

Op welke manier hebben medewerkers te maken gehad met grensoverschrijdend gedrag en hoe hebben zij erop gereageerd?

Diverse medewerkers van PI Nieuwersluis geven aan wel eens te maken gehad te hebben met grensoverschrijdend gedrag, zowel richting henzelf of richting collega's. Richting gedetineerden zien zij bij tijd en wijle ongepaste omgangsvormen, zoals een te amicale omgang met gedetineerden. Men ervaart weliswaar momenteel minder grensoverschrijdende gedragingen maar constateert nog altijd normvervaging, zoals onprofessionele omgang met gedetineerden, en is daar bezorgd over. Medewerkers geven aan grensoverschrijdend gedrag sterk af te keuren maar de manier waarop zij reageren op voorvallen varieert per persoon en is voornamelijk afhankelijk van context en de verstandhouding met de collega.

Hoe ervaren medewerkers de werksfeer en de bespreekbaarheid van grensoverschrijdend gedrag?

Medewerkers van PI Nieuwersluis ervaren een positieve werksfeer. Na de voorvallen van 2022 is tevens sprake van een groeiend bewustzijn ten aanzien van grensoverschrijdend gedrag en is de bereidheid om collega's aan te spreken eveneens toegenomen. Desondanks blijft het soms lastig anderen aan te spreken. De respondenten vinden zichzelf mondig genoeg maar zien tegelijkertijd dat niet iedereen zich uitsprekt. Overigens is de ervaring van een positieve werksfeer niet universeel. Sommige mannelijke medewerkers voelen zich juist onveiliger sinds de voorvallen en de media-aandacht ervoor. Zij zijn bang valselijk te worden beschuldigd en de gevolgen daarvan op hun leven.

Wat zijn voor medewerkers redenen om hun collega's wel of juist niet aan te spreken?

Er zijn diverse factoren waarom medewerkers elkaar wel of niet aanspreken. De recente incidenten en de maatregelen die naar aanleiding daarvan zijn genomen, hebben het bewustzijn en de bereidheid in de inrichting verhoogd. Directe actie en het inschakelen van leidinggevenden vinden plaats bij duidelijke grensoverschrijdingen, met name wanneer deze zijn gericht tegen gedetineerden. In teams met een open en veilige sfeer is meer bereidheid tot onderling aanspreken, vooral in één-op-één situaties. Tegelijkertijd lijken veel medewerkers zich minder verantwoordelijk te voelen voor wat in andere teams gebeurt en zorgen onopgeloste conflicten, groepsnormen en gevoelens van onveiligheid binnen bepaalde teams voor terughoudendheid bij medewerkers om elkaar aan te spreken. Bij deze gevoelens van onveiligheid spelen elementen uit de

beroepssubcultuur een rol zoals dominant gedrag en een negatieve, cynische en gesloten houding. Tenslotte is de verstandhouding met hun leidinggevende een belangrijke factor bij bespreekbaarheid. In situaties waarin zij zich onveilig voelen binnen hun eigen team – door bijvoorbeeld dominante gedragingen of complexe loyaliteitslijnen – zijn medewerkers sneller geneigd naar leidinggevendenden te stappen. Anderen kunnen dit echter niet waarderen waardoor conflicten kunnen ontstaan die blijven sluimeren en het onderlinge vertrouwen wordt ondermijnd. Medewerkers vinden het niettemin wel van belang om leidinggevendenden bij ernstige gevallen te betrekken, maar zijn daar soms terughoudend in vanwege de formele aanpak die leidinggevendenden dan hanteren of vanwege angst dat de vertrouwelijkheid wordt geschonden.

Wat zou volgens medewerkers moeten worden gedaan om bespreekbaarheid te bevorderen?

Tijdens de bespreking van bevindingen in de focusgroep hebben de deelnemers een aantal suggesties gedaan om de bespreekbaarheid binnen de organisatie te verbeteren. Zij gaven daarbij aan dat het van belang is om deelname niet vrijblijvend te laten zijn.

- *Trainingen voor het geven en ontvangen van feedback*  
Hun eerste advies is het aanbieden van trainingen over het effectief geven en ontvangen van feedback aan alle medewerkers van de inrichting. Vooral het leren omgaan met feedback vinden zij essentieel want volgens hen maken negatieve en defensieve reacties van veel collega's het moeilijker voor anderen hen aan te spreken;
- *Stages in andere teams*  
Het tweede advies betreft het bevorderen van onderling begrip binnen de organisatie door iedereen een dag of twee in andere teams te laten meedraaien. Op die manier leren zij andere teams en hun werkwijze en uitdagingen beter kennen. Dit versterkt de samenwerking tussen teams, vermindert conflicten en vergroot de sociale cohesie binnen de PI. Volgens hen draagt het verkleinen van de afstand en het vergroten van het onderlinge begrip bij aan een meer open cultuur;
- *Bemiddelingsrol voor senior medewerkers*  
Sluimerende ruzies binnen teams belemmeren volgens de deelnemers een open cultuur terwijl veel van deze conflicten door bemiddeling van de senior medewerker binnen het team opgelost zouden kunnen worden. Zij beschikken over het vereiste gezag terwijl zij geen leidinggevende zijn, waardoor de deelnemers hen bij uitstek geschikt vinden om als mediator op te treden bij conflicten. Deze senior medewerkers hebben daarvoor naast een opleiding als bemiddelaar tevens het vertrouwen van hun leidinggevende nodig en de mogelijkheid bepaalde taken over te laten aan anderen om meer tijd te hebben voor hun bemiddelingsrol.

## **5.2. Beantwoording hoofdvraag**

Sinds de voorvallen van grensoverschrijdend gedrag uit 2022 ervaren de meeste medewerkers van PI Nieuwersluis een betere werksfeer en meer ruimte om deze gedragingen bespreekbaar te maken. Deze toegenomen bereidheid om grensoverschrijdend gedrag aan te kaarten heeft geleid tot een afname van dergelijk



gedrag. Desondanks kan niet gesproken worden van een gedeelde overtuiging van sociale veiligheid (Edmondson, 1999; Frazier et al., 2016). Niet iedereen zich durft uit te spreken of collega's aan te spreken en velen voelen onbeschermd tegen valse beschuldigingen door gedetineerden. Voor veel medewerkers is verder niet altijd duidelijk over wat onder gepast en onder ongepast gedrag valt. Deze onduidelijkheid kan ervoor zorgen dat signalen niet worden herkend. Bovendien hanteren zij verschillende *frames* ten aanzien van ongepast gedrag en maken zij onderscheid tussen 'grensoverschrijdend gedrag' en 'ongewenst gedrag'. Hierdoor bestaat het risico dat men geneigd kan zijn om bepaalde gedragingen te bagatelliseren.

Er bestaan binnen de organisatie diverse uitdagingen die de bespreekbaarheid belemmeren. Daarbij spelen diepgewortelde culturele aspecten een rol, zoals dominant of stoer gedrag (Van Dijk, 2022) waardoor veel medewerkers moeite hebben zich kwetsbaar op te stellen, niet openstaan voor feedback of moeite hebben deze te accepteren. Hun defensieve of sterk negatieve reacties leiden vervolgens tot terughoudendheid bij anderen. Andere belemmeringen voor een open cultuur zijn groepsloyaliteit, de neiging tot conformeren en een cynische, gesloten houding (Van Dijk, 2022) die men veelal aantreft bij oudere medewerkers en het gevolg is van veranderingen in het werk. In sommige teams zijn er langdurig sluimerende conflicten, niet zelden veroorzaakt door het onvermogen zaken te bespreken, waardoor veel collega's elkaar niet respecteren en vertrouwen. Tenslotte leidt de wijze waarop sommige leidinggevenden omgaan met conflicten en meldingen bij veel medewerkers tot een verminderde bereidheid om dilemma's en kwesties met hen te bespreken of bij hen te melden. Niet iedereen heeft het gevoel dat de vertrouwelijkheid is gewaarborgd of dat leidinggevenden voor hen opkomen. Essentiële voorwaarden voor het bevorderen van psychologische veiligheid (Edmondson, 1999; 2003; 2014; 2018) zijn dus nog niet volledig ingevuld bij PI Nieuwersluis.

Binnen de inrichting lijkt minder sprake te zijn van een gedeelde verantwoordelijkheid voor wat in de organisatie als geheel gebeurt. Dit komt met name tot uiting in de kloof tussen de 'oude en jonge garde' en in de scherpe scheidslijnen tussen teams. De eerdergenoemde groepsloyaliteit en neiging tot conformeren, kenmerkend voor de cultuur in gevangenissen (Van Dijk, 2022), zorgen binnen de meeste teams weliswaar voor een sterke sociale cohesie, tegelijkertijd vergroten deze de afstand tot andere teams binnen de organisatie. De strikte naleving van protocollen en rigide focus op eigen taken, het gebruik van elektronische communicatiemiddelen en de verspreiding van teams over meerdere gebouwen versterken deze dynamiek. De afstand tussen de teams en tussen groepen belemmert de directe communicatie waardoor eerder misverstanden en onduidelijkheid over verantwoordelijkheden ontstaan. Het gevolg is een afname van het verantwoordelijkheidsgevoel waardoor ook de bereidheid om iemand aan te spreken of je ergens mee te bemoeien, vermindert.

Het algemene beeld dat blijft hangen is dat medewerkers onvoldoende bewust zijn van hun eigen rol en verantwoordelijkheid in het terugdringen van ongewenste gedragingen. Er zijn geen voorbeelden tijdens de interviews genoemd van eigen gedragingen die door anderen als ongepast werden ervaren. Veel medewerkers voelen zich niet verantwoordelijk om het op te nemen voor zwijgzame of introverte collega's en veronderstellen dat het juist beter is hen met rust te laten dan hen een stem te geven. De moeite die veel medewerkers volgens de respondenten hebben om feedback te accepteren, toont aan die medewerkers het moeilijk vinden te reflecteren op hun eigen

gedrag. Diverse medewerkers lieten blijken dat situaties in andere teams zij over het algemeen niet hun verantwoordelijkheid vinden en verwijzingen daarbij naar het eigen takenpakket, werkdruk, protocollen of leidinggevend. Veel medewerkers vinden leidinggevend verantwoordelijk voor het ondernemen van actie, desondanks doet niet iedereen graag mee. Suggesties voor het verbeteren van een open cultuur waren meestal gericht aan de 'organisatie' of de directie en hadden zelden betrekking op het eigen gedrag of op iets waarvoor zij zelf het voortouw zouden kunnen nemen. Aan de positieve kant lieten diverse respondenten zich wel kritisch uit over hun eigen handelen. Ook was sprake van een actieve discussie in de focusgroep waarin de deelnemers wel lieten blijken besef te hebben ten aanzien van hun eigen rol en verantwoordelijkheden, bijvoorbeeld voor wat betreft het oplossen van conflicten binnen teams.

Kortom, binnen de inrichting is de ervaren bespreekbaarheid toegenomen. Grensoverschrijdend gedrag is ontoelaatbaar maar niet iedereen vindt het eenvoudig om anderen aan te spreken vanwege defensieve reacties, de normen en waarden ten aanzien van loyaliteit, sluimerende conflicten en onvoldoende vertrouwen in de afhandeling van meldingen door leidinggevend. Daarnaast is sprake van ambiguïteit rondom ongepaste gedragingen waardoor het risico bestaat dat deze niet als zodanig worden herkend of onterecht worden afgezwakt, en is er onvoldoende erkenning van de eigen rol en verantwoordelijkheid. Dit komt onder andere tot uiting komt in een duidelijk aanwezige wij/zij mentaliteit en in de neiging te verwijzen naar het management.

### **5.3. Reflectie op methodologie**

Hoewel de zorgvuldige opzet van dit onderzoek het mogelijk maakte om de nodige gegevens te verzamelen voor de hoofdvraag, blijft het waardevol om hierop te reflecteren voor toekomstige onderzoek. Het is ook van belang om open te zijn over de beperkingen van dit onderzoek, zodat de lezers een realistisch in plaats van een idealistisch beeld krijgen van de resultaten van deze casestudy.

Externe validiteit

De selectie van twaalf medewerkers uit één inrichting beperkt de externe validiteit van dit onderzoek.

Interne validiteit

De toepassing van een focusgroep droeg in hoge mate bij de interne validiteit. Naast aanvullende inzichten en nuanceringen werden bij het genereren van aanbevelingen door de deelnemers andere prioriteiten gelegd dan vooraf werd verwacht.

Type respondenten

Een beperking van het onderzoek is dat het merendeel van de respondenten geen slachtoffer of getuige is geweest - of zegt te zijn geweest - van ernstige grensoverschrijdende gedragingen. Hierdoor kan de reactie op dergelijk gedrag enkel worden geïnterpreteerd vanuit hypothetische scenario's en niet vanuit daadwerkelijke ervaringen. Echte ervaringen zouden wellicht een genuanceerder beeld hebben gegeven over de behoeften en overwegingen die spelen bij het melden van dergelijk gedrag. Een mogelijke andere beperking van het onderzoek betreft tenslotte het ontbreken van respondenten die gedetineerd zijn in de inrichting.

## Theorie

De theorie omvatte alle aspecten van grensoverschrijdend gedrag die ook in de empirie naar voren kwamen, aangevuld met enkele diepgaandere inzichten bijvoorbeeld ten aanzien van geleidelijkheid. De theorie over sociale en psychologische veiligheid, met name van Edmondson (1999; 2003; 2014; 2018) bleek goed toepasbaar als toetssteen. De inzichten uit de literatuur maakten een meer kritische beschouwing op de empirische bevindingen mogelijk. Tenslotte maakte de lens van de *sensemaking*-theorie van Karl Weick (1995) patronen zichtbaar die anders wellicht niet naar voren waren gekomen zoals dat bepaalde gedragingen in stand worden gehouden door voortdurende bevestiging in de sociale interacties maar ook het effect van de voorvallen van 2022 op het handelen van medewerkers die daarmee zelf een verbetering in gang zetten. Met andere woorden, verandering is niet makkelijk maar ook niet onmogelijk. Het vraagt echter om aandacht en vasthoudendheid, en soms een schokeffect. Een belangrijk inzicht dat naar voren kwam door gebruik te maken van *sensemaking* als invalshoek is het gebruik van verschillende frames om grensoverschrijdend gedrag te duiden. Daarmee werd duidelijk dat dit de ambiguïteit rondom grensoverschrijdend gedrag vergroot en daarmee dergelijke gedragingen gebagatelliseerd kunnen worden.

Een vorm van *sensemaking* (Weick, 1995) vond tevens plaats in de focusgroep. Door de interactie in de focusgroep gaven deelnemers gezamenlijk betekenis aan bevindingen, wat vervolgens leidde tot een rijker en meer gelaagd begrip. De focusgroep bood bovendien de mogelijkheid om direct te observeren hoe hun ideeën en meningen werden gevormd en hoe deze veranderden in de loop van de discussie. De focusgroep zou in die zin kunnen worden beschouwd als een vorm van georganiseerde betekenisgeving ten aanzien van grensoverschrijdend gedrag en de omgang daarmee, en waarin de deelnemers vervolgens gezamenlijk tot mogelijke oplossingen zijn gekomen.

De aanvullende theorie omtrent ethisch leiderschap (Heres et al., 2015) bleek eveneens bijzonder nuttig bij het duiden van de verschillen in perceptie tussen medewerkers en leidinggevendenden ten aanzien van de afhandeling van meldingen door leidinggevendenden. Wanneer leidinggevende bewust zijn van dit verschil in perceptie, kan dit hen ondersteunen bij de omgang met de negatieve gevoelens die sommige medewerkers hebben met betrekking tot de meldingsprocedure.

### **5.4. Bruikbaarheid en suggesties voor vervolgonderzoek**

De beperkte externe validiteit heeft tot gevolg dat de bruikbaarheid eveneens beperkt is. Sociale veiligheid is echter een actueel maatschappelijk vraagstuk en de situatie bij PI Nieuwersluis is daarom voor veel andere organisaties waarschijnlijk herkenbaar en leerzaam.

Ondanks de potentiële bezorgdheden omtrent vertrouwelijkheid, kan vervolgonderzoek waarbij ook gedetineerden zijn betrokken van waarde zijn. Hun perspectief kan aanvullende inzichten kunnen over de interacties en culturele nuances binnen de gevangenisomgeving, waardoor een completer beeld ontstaat van de dynamiek en mogelijke oorzaken van ongewenste gedragingen binnen de gevangeniscontext.

## 5.5. Aanbevelingen

In de vorige paragrafen zijn de beperkingen van het onderzoek benoemd en zijn suggesties gegeven voor vervolgonderzoek. In deze laatste paragraaf volgen de aanbevelingen aan PI Nieuwersluis.

Neem aanbevelingen van medewerkers over

De bespreking van de bevindingen in de focusgroep resulteerde in drie aanbevelingen welke staan beschreven in paragraaf 5.1. Deze aanbevelingen zijn door medewerkers zelf gegenereerd wat de praktische uitvoerbaarheid, draagvlak en effectiviteit verhoogt. Hun aanbevelingen sluiten tevens aan op de bevindingen van dit onderzoek en dragen bij aan het verminderen van belemmeringen om elkaar aan te spreken, het bevorderen van een meer inclusieve cultuur en vergroting van autonomie en eigen verantwoordelijkheid. Daarnaast is het overnemen van deze aanbevelingen een signaal dat hun betrokkenheid bij de ontwikkeling van een aanspreekcultuur wordt gewaardeerd. Voor de volledigheid staan deze aanbevelingen hieronder nogmaals opgesomd:

- *Trainingen voor het geven en ontvangen van feedback*
- *Stages in andere teams*
- *Bemiddelingsrol voor senior medewerkers*

Volgens de betreffende medewerkers die deelnamen aan de focusgroep is het essentieel dat deelname aan activiteiten en trainingen verplicht is en dat aan het niet deelnemen consequenties verbonden zouden moeten zijn.

Moedig verantwoordelijkheid en eigenaarschap aan

Moedig een cultuur aan waarin medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor niet alleen hun eigen gedrag, maar ook voor het welzijn van hun collega's en de algehele werkomgeving. Dat vraagt van leidinggevendenden om het goede voorbeeld te geven door het tonen van respectvol, empathisch en verantwoordelijk gedrag en om duidelijk te maken dat het welzijn van medewerkers en een positieve werkomgeving prioriteit hebben. Erken en beloon daarnaast gedragingen die bijdragen aan een positieve werkomgeving en deel verhalen van succesvolle teaminteracties en gevallen waarin medewerkers het welzijn van anderen ondersteunden.

Werk aan het versterken van psychologische veiligheid binnen teams

Medewerkers moeten zich veilig voelen om hun mening te geven en kritische feedback te delen zonder angst voor negatieve consequenties. Stimuleer hen om hun gedachten en ideeën vrijuit te delen en zorg ervoor dat leidinggevendenden en teamleden actief en empathisch luisteren naar elkaar. Leidinggevendenden hebben daarbij een faciliterende rol gericht op het ondersteunen en aanmoedigen van teamleden. Cruciaal is het scheppen van een klimaat waar fouten gezien worden als leermomenten, niet als reden voor bestraffing. Respectvolle interactie tussen alle teamleden is fundamenteel, evenals de waardering van diverse perspectieven (diversiteit) en de unieke inbreng van ieder individu (inclusie).

Zorg voor feedbackloops ten aanzien van meldingen

Er is sprake van een discrepantie tussen de beleving van medewerkers en die van leidinggevenden voor wat betreft de omgang met meldingen en het afhandelen van conflictsituaties. Dit verschil leidt tot terughoudendheid om zaken bespreekbaar te maken. Het implementeren van feedbackloops kan helpen begrip bij medewerkers te vergroten over procedures of de wijze waarop is gehandeld dan wel leiden tot aanpassingen. Door deze feedbackloops in te zetten geven leidinggevenden het goede voorbeeld voor wat betreft het ontvangen van feedback en laten zij zien dat fouten worden gezien als leermomenten.

Organiseer regelmatig betekenisgeving

In de inrichting vinden reeds intervisiegesprekken plaats. Organiseer aanvullend hierop bijeenkomsten waarin medewerkers uit verschillende teams met elkaar interpretaties deelden over gebeurtenissen en patronen om vervolgens tot gezamenlijke oplossingen te komen, zoals ook plaatsvond in de focusgroep in het kader van dit onderzoek. Het structureel toepassen van betekenisgeving helpt bij het verhelderen van ambiguïteit rond ongepast gedrag en bevordert de ontwikkeling van effectieve interventies. Waar men momenteel nog veelal kijkt naar leidinggevenden voor oplossingen, verhogen deze besprekingen de betrokkenheid en het verantwoordelijkheidsgevoel van medewerkers ten aanzien van de problematiek en dragen deze bij aan de ontwikkeling van hun autonomie. Bovendien bevorderen deze de dialoog tussen teams en generaties.

## Geraadpleegde bronnen

- Arbeidsomstandighedenwet. (2023, 20 juni). Overheid.nl. Geraadpleegd op 29 juni 2023, van <https://wetten.overheid.nl/BWBR0010346/2023-06-20#Hoofdstuk2>
- Benders, L. (2021). Hoe voer je een case study uit? Scribbr. Geraadpleegd op 24 juni 2023, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/case-study/>
- Benders, L. (2023, 23 januari). Een (a)selecte steekproef in je scriptie | uitleg & voorbeelden. Scribbr. Geraadpleegd op 27 december 2023, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/steekproef-in-je-scriptie/>
- Boeije, H., & Bleijenbergh, I. L. (2019). Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen.
- BOOS. (2022, 20 januari). BOOS: THIS IS THE VOICE [Video]. YouTube. Geraadpleegd op 24 juni 2023, van <https://www.youtube.com/watch?v=idPrF17UP0>
- Brackenridge, C. (2001). Spoilsports: understanding and preventing sexual exploitation in sport. Routledge.
- Claringbould, I., V. Stevens & C. van Lindert (2023). Grensoverschrijdend gedrag bij sporters met een beperking. Een onderzoek naar de rol van betrokkenen in de sportvereniging. Universiteit Utrecht/ Mulier Instituut.
- De Gelderlander. (2022, 12 augustus). Medewerker vrouwengevangenis Nieuwersluis ontslagen na grensoverschrijdend gedrag. Geraadpleegd op 23 december 2023, van <https://www.gelderlander.nl/utrecht/medewerker-vrouwengevangenis-nieuwersluis-ontslagen-na-grensoverschrijdend-gedrag~a395e941/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>
- Dienst Justitiële Inrichtingen. (2022a, 4 september). Over DJI | dji.nl. Geraadpleegd op 4 september 2023, van <https://www.dji.nl/over-dji>
- Dienst Justitiële Inrichtingen. (2022b, 12 augustus). Medewerker PI Nieuwersluis ontslagen. Nieuwsbericht | dji.nl. Geraadpleegd op 24 juni 2023, van <https://www.dji.nl/actueel/nieuws/2022/08/12/medewerker-pi-nieuwersluis-ontslagen>
- Dienst Justitiële Inrichtingen. (2023). Personeelsreglement. Versie 2 - 2023.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of management studies*, 40(6), 1419-1452.

- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Emmerink, P., Vanwesenbeeck, I., van den Eijnden, R. J. J. M., van Lankveld, J. J. D. M., & Ter Bogt, T. F. M. (2018). Een verkenning van de seksuele dubbele standaard bij adolescenten en jongvolwassenen in Nederland. *Tijdschrift voor Seksuologie*, 42(1), 8-13. <https://www.tijdschriftvoorseksuologie.nl/artikelen/item/795-een-%20overkenning-van-de-seksuele-dubbele-standaard-bij-adolescenten-en-jongvolwassenen-in-nederland>
- Feitsma, J., & Damhuis, K. (2022, 17 november). *Wetenschapsfilosofie: Waardevrijheid versus normativiteit* (presentatie hoorcollege)
- FNV. (z.d.). Grensoverschrijdend gedrag. In [www.fnv.nl](http://www.fnv.nl). Geraadpleegd op 22 oktober 2023, van <https://www.fnv.nl/werk-inkomen/veilig-gezond-werken/grensoverschrijdend-gedrag#/>
- FNV. (2023). Horen, zien en zwijgen: Omgangsvormen op de werkvloer. In [www.fnv.nl](http://www.fnv.nl). Geraadpleegd op 22 oktober 2023, van <https://www.fnv.nl/getmedia/09ddc3ea-4bbf-4d7a-a9f0-c89d1f4912d5/Rapport-grensoverschrijdend-gedrag-20-10-2023.pdf>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vraceva, V. (2016). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Gravenhorst, K.B. (2008). *De Verandermanagementbox // Omgaan met weerstand*. MainPress BV.
- Gutek, B. A. (1995). How Subjective Is Sexual Harassment? An Examination of Rater Effects. *Basic and Applied Social Psychology*, 17(4), 447-467. [https://doi.org/10.1207/s15324834basp1704\\_3](https://doi.org/10.1207/s15324834basp1704_3)
- Hamer, M. (2022). Toespraak Mariëtte Hamer bij ontvangst Eredoctoraat. Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld. Rijksoverheid. Geraadpleegd op 29 juni 2023, van <https://www.rcgog.nl/publicaties/publicaties/2022/11/17/toespraak-mariette-hamer-bij-ontvangst-eredoctoraat>
- Hart van Nederland. (2022, 27 april). Johan Derksen penetreerde bewusteloze dronken vrouw met kaars | Hart van Nederland [Video]. YouTube. Geraadpleegd op 29 juni 2023, van [https://www.youtube.com/watch?v=5a9Peu\\_KvbM](https://www.youtube.com/watch?v=5a9Peu_KvbM)
- Heres, L., Talsma, J., & Karssing, E. (2015). *Van amoreel naar ethisch leiderschap*.



- Heres, L., Naezer, M., Swinkels, M., Bertram, I., Van den Bos, K., & Sprokholt, B. (2023). Kracht zonder tegenkracht: Sociale veiligheid in de Tweede Kamer der Staten-Generaal. Universiteit Utrecht. Geraadpleegd op 15 mei 2023, van <https://www.uu.nl/nieuws/sociale-veiligheid-tweede-kamer-nog-onvoldoende-geborgd>
- Inspectie Justitie en Veiligheid. (2023). Incidentonderzoek PI Nieuwersluis. In [www.inspectie-jenv.nl](http://www.inspectie-jenv.nl). <https://www.inspectie-jenv.nl/Publicaties/rapporten/2023/05/31/rapport-pi-nieuwersluis>
- Karssing, E., & Van Dartel, H. (2014). Cultuur en leiderschap—Aanknopingspunten voor een reflectieve organisatie. In *In gesprek blijven over goede zorg* (1st ed., pp. 259–274). Boom.
- Kommer, M. M. (1993). A Dutch prison officers work: Balancing between prison policy, organizational structure and professional autonomy. *Netherlands journal of social science*, 29(2), 130–146.
- Kristof-Brown, A.L. & Jansen, K.J. (2007). Issues of Person-Organization Fit. In *Perspectives on Organizational Fit* (Ostroff & Judge, 2007). Pp. 123–154.
- Meindertsma, S. S. E. B. (2023, 11 mei). Crisis in top mensenrechtencollege, klokkenluiders moeten veld ruimen. NOS. Geraadpleegd op 24 juni 2023, van <https://nos.nl/artikel/2474741-crisis-in-top-mensenrechtencollege-klokkenluiders-moeten-veld-ruimen>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2020). Gedragscode Integriteit Rijk. P-Direkt. Geraadpleegd op 24 juni 2023, van <https://www.p-direkt.nl/documenten/publicatie/2021/12/21/gedragscode-integriteit-rijk-2020>
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2023, 12 januari). Kabinet versterkt aanpak seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld met regeringscommissaris. Nieuwsbericht | Rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 24 juni 2023, van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2022/02/08/kabinet-versterkt-aanpak-seksueel-grensoverschrijdend-gedrag-en-seksueel-geweld-met-regeringscommissaris>
- Montgomery, A., Lainidi, O., Johnson, J., Creese, J., Baathe, F., Baban, A., Bhattacharjee, A., Carter, M., Delleve, L., Doherty, E., Jendeby, M., Morgan, K., Srivastava, M., Thompson, N., Tyssen, R. & Vohra, V. (2023). Employee silence in health care: Charting new avenues for leadership and management. *Health Care Management Review*, 48 (1), 52–60. doi: 10.1097/HMR.0000000000000349.
- Mulder, J., Cuelenaerem B., Elshout, M., Farzan, K., & Zandvliet, R. (2020). Grensoverschrijdend gedrag in de Nederlandse sport. Prevalentieonderzoek gebaseerd op jeugdervaringen. CentERdata & I&O Research.

- Mullen, B., Dovidio, J. F., Johnson, C., & Copper, C. (1992). In-group-out-group differences in social projection. *Journal of Experimental Social Psychology*, 28(5), 422–440. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(92\)90040-q](https://doi.org/10.1016/0022-1031(92)90040-q)
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535.
- NOS. (2022a, 11 november). Ambtelijke top Tweede Kamer stapt op vanwege Arib-onderzoek. NOS. Geraadpleegd op 24 juni 2023, van <https://nos.nl/artikel/2452010-ambtelijke-top-tweede-kamer-stapt-op-vanwege-arib-onderzoek>
- NOS. (2022b, 19 november). “Angstcultuur bij DWDD, omroep greep niet fundamenteel in”. NOS. Geraadpleegd op 24 juni 2023, van <https://nos.nl/collectie/13887/artikel/2452946-angstcultuur-bij-dwdd-omroep-greep-niet-fundamenteel-in>
- NOS. (2023, 10 augustus). Cipier ontslagen na seks met vrouwelijke gevangene in Ter Peel. NOS. Geraadpleegd op 23 december 2023, van <https://nos.nl/artikel/2486116-cipier-ontslagen-na-seks-met-vrouwelijke-gevangene-in-ter-peel>
- Penitentiare Inrichting Utrecht. (2007, 4 november). Gedragscode Integriteit en Seksuele Intimidatie.
- Potipiroon, W., & Wongpreedee, A. (2021). Ethical climate and whistleblowing intentions: Testing the mediating roles of public service motivation and psychological safety among local government employees. *Public Personnel Management*, 50(3), 327–355.
- Redactie De Limburger. (2023, 25 juli). Thijs Römer geeft seksistische chats met meisjes toe: ‘Hij kon best dwingend zijn’. Geraadpleegd op 8 september 2023, van De Limburger. [https://www.limburger.nl/cnt/dmf20230725\\_94216019](https://www.limburger.nl/cnt/dmf20230725_94216019)
- Risjord, M. W. (2014). *Philosophy of Social Science: A Contemporary Introduction*.
- RTL Nieuws. (2022, 29 september). Minister grijpt in na nieuwe incidenten bij tbs-kliniek Almere. Geraadpleegd op 23 december 2023, <https://www.rtlnieuws.nl/nieuws/nederland/artikel/5336545/integriteitsschendingen-tbs-instelling-oostvaarderskliniek>
- Sanner, B., & Bunderson, J. S. (2015). When feeling safe isn’t enough: Contextualizing models of safety and learning in teams. *Organizational Psychology Review*, 5(3), 224–243. <https://doi-org.proxy.library.uu.nl/10.1177/2041386614565145>

- Schaap, A.I., Ligtenberg, W.M.R., De Vet, H.C.W., Molewijk, A.C. & Stolper, M.M. (2022). Chapter 2. Moral dilemmas of Dutch prison staff. A thematic overview from all professional disciplines. *Corrections. Policy, Practice & Research*, 37-62.
- Scheepers, P., & Tobi, H. (2021). *Onderzoeksmethoden*.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organization*. Sage.
- Slachtofferhulp Nederland. (z.d.). Grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer. In [www.slachtofferhulp.nl](https://www.slachtofferhulp.nl/professionals/praktische-ondersteuning/quickscan-grensoverschrijdend-gedrag/#:~:text=Grensoverschrijdend%20gedrag%20hangt%20vaak%20same,n,degene%20met%20de%20meeste%20macht). Geraadpleegd op 30 juni 2023, van <https://www.slachtofferhulp.nl/professionals/praktische-ondersteuning/quickscan-grensoverschrijdend-gedrag/#:~:text=Grensoverschrijdend%20gedrag%20hangt%20vaak%20same,n,degene%20met%20de%20meeste%20macht>
- Smit, K., Cense, M., & De Graaf, H. (2022). Waar ligt de grens? In Expertisecentrum Seksualiteit Rutgers. Expertisecentrum Seksualiteit Rutgers. Geraadpleegd op 29 juni 2023, van <https://rutgers.nl/onderzoeken/waar-ligt-de-grens/>
- Smilde, M. (2007). 'Het nieuwe rooster is altijd klote': Een impressie van de werkvloer. *Justitiële verkenningen*, 5(4), 4.
- Smouter, K. (2023, 8 september). Matthijs van Nieuwkerk: 'Waarom was ik op momenten verdomme zo'n lul?' NRC. Geraadpleegd op 8 september 2023, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2023/09/01/matthijs-van-nieuwkerk-waarom-was-ik-op-momenten-verdomme-zon-lul-a4173282>
- Stevens, V., & Gutter, K. (2021). Veiligheidsborging bij sportverenigingen tegen seksueel grensoverschrijdend gedrag [Factsheet 2021/23]. Mulier Instituut.
- Stol, W., Tielenburg, C., Rodenhuis, W., Pleysier, S., & Timmer, J. (2011). *Basisboek Integrale Veiligheid*. Boom.
- Swaen, B. (2022, 26 augustus). Betrouwbaarheid in je scriptie | Voorkom willekeurige fouten. Scribbr. Geraadpleegd op 27 december 2023, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/betrouwbaarheid/>
- Van der Aa, E. (2023, 21 september). Grensoverschrijdend gedrag vaker boven water in bedrijfsleven: 'Organisaties zijn kritischer'. *Algemeen Dagblad*. Geraadpleegd op 7 oktober 2023, van <https://www.ad.nl/binnenland/grensoverschrijdend-gedrag-vaker-boven-water-in-bedrijfsleven-organisaties-zijn-kritischer~a441e4242/>
- Van der Meer, F.B., & van Dijk, T. (2002). *De wereld achter het loket. Over reorganisatie van lokale publieke dienstverlening*, Delft, Eburon.
- Van Dijk, M. (2022). *Dilemmas behind bars: A realist evaluation of an ethics training program for prison officers in two Belgian prisons* [Proefschrift]. Katholieke Universiteit Leuven.

- Van Fleet, D. D. (2018). Human Capital and Inappropriate Behavior: Review and Recommendations. *Journal of human resource and sustainability studies*, 06(04), 275–293. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2018.64042>
- Van Houwelingen, G., Hoogervorst, N., & Van Dijke, M. (2015). Reflectie en actie. Een onderzoek naar moreel leeroverleg binnen DJI (p. 132). Erasmus University.
- Versleijen, G. (2023, 1 juni). Ministerie stelt onderzoek in naar vrouwengevangenis ter Peel. NU Horst aan de Maas. Geraadpleegd op 23 december 2023, van <https://www.nuhorstaandemaas.nl/nieuws/ministerie-stelt-onderzoek-in-naar-vrouwengevangenis-ter-peel>
- Weick, K.E. (1995) *Sensemaking in organizations*, Sage.





# Bijlage 1 - Interviewprotocol

Introductie	<p>Allereerst nogmaals hartelijk bedankt dat je wil deelnemen aan het onderzoek. Mijn naam is Erwin van Gorkum. Ik ben werkzaam bij Dienst Justitiële Inrichtingen en voer dit onderzoek uit in het kader van mijn studie aan de Universiteit Utrecht. Zoals je in de uitnodigingsmail en in het toestemmingsformulier (informed consent formulier) hebt kunnen lezen, gaat dit onderzoek over het bespreken van ongewenst gedrag in de PI. Ik zal beginnen met het toelichten van de hoofdlijnen van dit onderzoek.</p> <p>In de afgelopen tijd heeft de PI Nieuwersluis te maken gehad met diverse meldingen van grensoverschrijdend gedrag. Deze meldingen hebben tot veel onrust geleid bij de medewerkers en veel van hen zijn op zoek naar nieuwe houvasten in hun werk. Voor dit onderzoek wil ik graag weten hoe jij tegen de situatie binnen de PI aan kijkt en wat jouw ervaringen zijn als het gaat om het bespreken of het bespreekbaar kunnen maken van grensoverschrijdend gedrag. Het doel is om aanbevelingen te kunnen doen die bijdragen aan het bevorderen van een open en veilige werkomgeving in de inrichting. Het onderzoek is dus geen feitenonderzoek naar specifieke gebeurtenissen. Voor het onderzoek maak ik gebruik van interviews, een focusgroep en een analyse van documenten.</p> <p>Het interview duurt ongeveer een uur. Van het interview maak ik geluidsopnamen met mijn telefoon en met mijn computer. Deze geluidsopnamen werk ik uit in een verslag. In dit verslag worden geen namen genoemd, niet van jezelf of van anderen. Je ontvangt enkele dagen na dit gesprek het verslag om te controleren of het verslag klopt.</p> <p>Graag maak ik extra duidelijk dat je deelname aan dit onderzoek vertrouwelijk is. In het rapport wordt samengevat wat deelnemers hebben gezegd over hun ervaringen met het bespreken van ongewenst gedrag. Mogelijk gebruik ik daarbij ook uitspraken uit het interviewverslag. Dat doe ik op zo'n manier dat deze niet naar jou of anderen kunnen worden herleid. Als je dat wilt, krijg je gebruikte citaten toegestuurd om te controleren of het voldoende anoniem is. De opnames van interviews en de verslagen worden bewaard in een beveiligde omgeving en worden na voltooiing van het onderzoek verwijderd.</p> <p>Tot slot, je deelname aan dit interview is uiteraard vrijwillig. Mocht je om wat voor reden dan ook het interview willen stoppen, dan kan dat zonder dat je daarvoor een reden hoeft te geven. Je bepaalt zelf welke informatie je met mij wilt delen en of je een vraag wilt beantwoorden. Ook heb je tot aan het verschijnen van het onderzoeksrapport de mogelijkheid je toestemming voor deelname aan het onderzoek in te trekken.</p> <p>Met sociale veiligheid wordt bedoeld de mate waarin mensen zich comfortabel voelen om zichzelf te uiten en zichzelf te zijn zonder angst voor belediging, vernedering of intimidatie. Denk daarbij ook aan de mate waarin mensen zich vrij voelen om elkaar aan te spreken of tegen te spreken en melding te maken van mogelijke fouten, problemen, en misstanden, zonder dat ze bang zijn dat ze daar zelf voor worden afgestraft of op worden aangesproken.</p> <p>Met grensoverschrijdend gedrag wordt ongewenst gedrag bedoeld waar jij je niet goed over voelt en waar jij geen toestemming voor hebt gegeven. Deze ongewenste gedragingen ontstaan geleidelijk door ongelijke verhoudingen</p>
-------------	--

	tussen mensen en door situaties. Bij grensoverschrijdend gedrag wordt iemand schade toegebracht op fysiek, mentaal of emotioneel vlak. Wanneer ik in het interview de term ongewenst gedrag gebruik, dan bedoel ik daar hetzelfde mee. Ik begin het interview met een aantal vragen over je werk. Vervolgens zal ik een aantal vragen stellen over jouw ervaringen over hoe jij en je collega's met elkaar omgegaan op de werkvloer. Heb je vragen voordat we beginnen?
Kennismaking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kun je iets vertellen over je functie binnen de PI, en hoe lang je hier al werkzaam bent?</li> </ul>
Vragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kun je iets vertellen over de sfeer op het werk? Hoe gaan jullie in het team met elkaar om?</li> <li>• Voelen collega's zich vrij om hun mening te uiten en ideeën te delen?</li> <li>• Hoe ga je om met meningsverschillen binnen het team? Kun je een voorbeeld geven?</li> <li>• Welke invloed hadden/hebben de recente gebeurtenissen op de werksfeer?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat versta je onder ongewenst gedrag?</li> <li>• Hoe wordt ongewenst gedrag met elkaar besproken? Kun je een voorbeeld geven?</li> <li>• Wanneer is het moeilijk om dit bespreken? In welke situaties is dit makkelijker? Waarom?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heb je zelf in je dagelijks werk wel eens te maken gehad met gedrag van anderen dat je ongewenst vond?</li> <li>• Waarom vind je dat er sprake was van ongewenst gedrag? Kun je vertellen hoe je daar mee om bent gegaan?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wanneer zou je zoiets melden? Wanneer niet?</li> <li>• Wat heb je nodig om het te melden? Weet je ook hoe je het moet melden?</li> <li>• Wat gebeurt er als je het meldt?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe zou het kunnen bespreken van ongewenst gedrag makkelijker gemaakt kunnen worden?</li> </ul>
Afrondende vragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zijn er dingen die we niet hebben besproken maar die je wel belangrijk vindt? Wat wil je kwijt?</li> </ul>
Afsluiting	<p>Dit waren mijn vragen. Nogmaals heel veel dank voor je deelname. Zoals gezegd maak ik een verslag van het gesprek, dat je dus binnen een paar dagen van mij krijgt toegestuurd. Mochten daarin dingen staan die volgens jou niet kloppen, of mocht je aanvullingen hebben, aarzel dan niet om dat aan te geven. Ik verwacht het definitieve rapport begin 2024 toe te kunnen sturen.</p> <p>Doorverwijzing indien nodig:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vertrouwenspersonen PI Nieuwersluis: Adrie Schoonheym (<a href="mailto:a.schoonheym@dji.minjus.nl">a.schoonheym@dji.minjus.nl</a>), René Toes (<a href="mailto:r.toes@dji.minjus.nl">r.toes@dji.minjus.nl</a>), Florianne Volbeda (<a href="mailto:f.volbeda@dji.minjus.nl">f.volbeda@dji.minjus.nl</a>)</li> <li>○ Vertrouwenspersonen DJI: Bikram Lalbahadoersing (<a href="mailto:bikram.l@dji.minjus.nl">bikram.l@dji.minjus.nl</a>), en Gerrie Mulders (<a href="mailto:g.mulders@dji.minjus.nl">g.mulders@dji.minjus.nl</a>)</li> <li>○ Bureau Integriteit en Veiligheid: 088 – 0717520, <a href="mailto:bureauintegriteit@dji.minjus.nl">bureauintegriteit@dji.minjus.nl</a></li> <li>○ Centrale Coördinator Integriteit JenV: <a href="mailto:meld.integriteit@minjenv.nl">meld.integriteit@minjenv.nl</a></li> </ul>
Standaard doorvragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kun je daar iets meer over vertellen? Kun je dat wat nader toelichten? Kun je daar een voorbeeld van geven? Hoe uit zich dat?</li> <li>• Waar merk je dat aan?</li> <li>• Hoe was dat voor jou?</li> <li>• Hoe heb je dat zelf ervaren?</li> <li>• Wat vind je daar zelf van?</li> <li>• Wat bedoel je precies als je zegt ...?</li> </ul>



# Bijlage 2 - Informed consent formulier interviews



**Universiteit  
Utrecht**

**Onderzoek naar de bespreekbaarheid  
van grensoverschrijdend gedrag bij de  
penitentiaire inrichting Nieuwersluis**

In de afgelopen tijd heeft de PI Nieuwersluis te maken gehad met diverse meldingen van grensoverschrijdend gedrag. Deze meldingen hebben tot veel onrust geleid bij de medewerkers en veel van hen zijn op zoek naar nieuwe houvasten in hun werk. Voor dit onderzoek wil ik graag weten hoe jij tegen de situatie aan kijkt en wat jouw ervaringen zijn als het gaat om het bespreken of het bespreekbaar kunnen maken van grensoverschrijdend gedrag. Het doel is om aanbevelingen te kunnen doen die bijdragen aan het bevorderen van een open en veilige werkomgeving in de inrichting. De vraag die centraal staat in dit onderzoek is:

*"Hoe ervaren medewerkers van PI Nieuwersluis de ruimte om grensoverschrijdend gedrag bespreekbaar te maken op hun werk? Wat kan volgens hen worden gedaan om bespreekbaarheid te bevorderen?"*

Het onderzoek is geen feitenonderzoek naar specifieke gebeurtenissen, maar richt zich op patronen van gedrag binnen de PI. Naast het houden van deze interviews met medewerkers maak ik gebruik van een analyse van wetenschappelijke literatuur en van een focusgroep voor het bespreken van aanbevelingen om deze vraag te beantwoorden.

De duur van interview is circa 60 minuten en de interviews worden afgenomen in een ruimte van de PI in Nieuwersluis. Deelname is vrijwillig en volledig op basis van anonimiteit. De interviews worden opgenomen en de uitwerkingen daarvan worden alleen gedeeld met de geïnterviewde zelf en wanneer de scriptiebegeleider daarom verzoekt ten behoeve van kwaliteitscontrole. Alle onderzoeksgegevens worden beveiligd bewaard en na afloop van het onderzoek verwijderd.

Ik ben zelf ook werkzaam bij DJI en dit onderzoek maakt deel uit van mijn opleiding Organisatie, Cultuur en Management aan de Universiteit Utrecht. Aarzel niet contact met mij op te nemen via 06 11 79 42 77 of [e.vangorkum1@students.uu.nl](mailto:e.vangorkum1@students.uu.nl) wanneer je vragen hebt.

Erwin van Gorkum

## **Informed consent formulier**

Ik – deelnemer - verklaar hierbij op voor mij duidelijke wijze te zijn ingelicht over de aard en methode van het onderzoek, zoals hierboven uiteengezet. Mijn vragen zijn naar tevredenheid beantwoord.

Ik stem geheel vrijwillig in met deelname aan dit onderzoek. Ik behoud daarbij het recht deze instemming weer in te trekken, zonder dat ik daarvoor een reden hoeft te geven. Ik besef dat ik op elk moment mag stoppen met het interview. Als mijn onderzoeksresultaten gebruikt worden in wetenschappelijke publicaties, of op een andere manier openbaar worden gemaakt, dan zal dit volledig geanonimiseerd gebeuren. Mijn persoonsgegevens worden niet door derden ingezien zonder mijn uitdrukkelijke toestemming.

Als ik meer informatie over het onderzoek wil, nu of in de toekomst, dan kan ik me wenden tot de onderzoeker of tot scriptiebegeleider Kim Loyens ([k.m.loyens@uu.nl](mailto:k.m.loyens@uu.nl)) die is verbonden aan het Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap van de Universiteit Utrecht.

Aldus getekend:

### Naam en handtekening

Deelnemer: ..... Erwin van Gorkum

### Handtekening

.....

Plaats:

Datum:

.....

## Bijlage 3 – Discussieprotocol focusgroep

Vooraf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle deelnemers hebben vooraf een uitnodiging ontvangen met informatie over de achtergrond van het onderzoek en de doelstellingen van de focusgroep</li> <li>• Vergaderzaal met opstelling in kring</li> </ul>
Introductie 10.30 – 10.45u (15m)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begroeting, voorstelronde en dankzeggen voor de deelname van het onderzoek</li> <li>• Korte uitleg over de bedoeling van de focusgroep</li> <li>• Verloop van de sessie (agenda, verwachtingen qua opstelling, etc)</li> <li>• Benadrukken vertrouwelijkheid – inzake verslag maar ook het niet delen van vertrouwelijk informatie buiten de groep en vrijwilligheid deelname</li> <li>• Laten ondertekenen van het <i>'informed consent'</i>-formulier</li> <li>• Check of alles duidelijk is</li> </ul>
Onderzoek 10.45 – 11.00u (15m)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanleiding, doel en aanpak van het onderzoek</li> <li>• Algemene indrukken ten aanzien van grensoverschrijdend gedrag en sociale veiligheid vanuit de verzamelde data</li> </ul>
Verificatie onderliggende patronen 11.00 – 11.45u (45m)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitleg werkvorm ten behoeve van verificatie van de onderliggende patronen die naar voren zijn gekomen, te weten 'oude garde vs. jonge garde', 'eilandjes', 'verbale weerbaarheid' en 'groepsloyaliteit'</li> <li>• Toelichting per patroon waarna deelnemers noteren of zij dit herkennen en waarom wel/niet</li> <li>• Deelnemers lichten hun standpunt toe</li> <li>• Onderzoeker bevrageet deelnemers of toelichtingen door anderen hebben geleid hebben tot aanpassing van eigen mening en zo ja, waarom</li> </ul>
Bepalen relevantie patronen 11.45 – 12.10u (25m)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitleg werkvorm ten behoeve van bepaling mate van belangrijkheid zodat op de twee belangrijkste aanbevelingen kunnen worden gegenereerd</li> <li>• Deelnemers ontvangen 6 stickers en verdelen deze over de vier gevonden patronen, meer stickers betekent een groter belang</li> <li>• In het geval niet twee voorkeuren duidelijk naar voren komen, wordt een tweede ronde gedaan waarbij iedere deelnemer voor zichzelf uit de top-3 één keuze noteert</li> </ul>
Genereren aanbevelingen 12.10 – 12.50u (40m)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitleg werkvorm ten behoeve van het genereren van aanbevelingen</li> <li>• Deelnemers gaan in twee groepen uiteen, iedere groep bespreekt ideeën en komt met maximaal 3 suggesties</li> <li>• De groepen presenteren hun ideeën aan elkaar waarna zij met elkaar in discussie gaan om tot aanbevelingen te komen</li> </ul>
Afsluiting (tijdens lunch) 12.50 - 13.00u (10m)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflectie op het proces</li> <li>• Bespreking vervolg</li> <li>• Dankzegging voor deelname</li> </ul>
Aandachtspunten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimuleren van de discussie tussen deelnemers en hen aanmoedigen om te reageren op elkaars standpunten</li> <li>• Gelijke spreektijd en actieve deelname door alle deelnemers</li> <li>• Respectvolle communicatie</li> <li>• Beschouwende opstelling bij deelnemers</li> </ul>

# Bijlage 4 – Informed consent formulier focusgroep



Universiteit  
Utrecht

**Onderzoek naar de bespreekbaarheid  
van grensoverschrijdend gedrag bij de  
penitentiaire inrichting Nieuwersluis**

## **Achtergrond en doelstelling**

Mijn naam is Erwin van Gorkum en ik ben werkzaam bij het Ministerie van Veiligheid en Justitie (tot 1 oktober nog bij DJI). In het kader van mijn opleiding Organisatie, Cultuur en Management aan de Universiteit Utrecht doe ik onderzoek bij PI Nieuwersluis naar de bespreekbaarheid van (vermeend) grensoverschrijdend gedrag. De aanleiding van mijn onderzoek is de conclusie van de Inspectie Veiligheid en Justitie in haar rapport van april 2023 dat er bij PI Nieuwersluis sprake is van een cultuur waarin het melden van niet-integer gedrag en het aanspreken van collega's op hun gedrag niet altijd even gemakkelijk is (Inspectie Justitie en Veiligheid, 2023). Dit rapport was opgesteld naar aanleiding van recente meldingen van grensoverschrijdend gedrag bij de PI die zowel binnen als buiten de organisatie tot veel onrust hebben geleid. Voor mijn onderzoek heb ik diverse medewerkers van de inrichting geïnterviewd om inzicht te krijgen in hoe zij de ruimte ervaren om (vermeend) grensoverschrijdend gedrag bespreekbaar te maken.

In deze focusgroep bespreken we de belangrijkste thema's die uit de interviews naar voren zijn gekomen. Het doel van de groepsdiscussies is om op basis hiervan een aantal praktische aanbevelingen te kunnen opstellen die bijdragen aan het bevorderen van een open en veilige werkomgeving in de inrichting.

De duur van deze bijeenkomst is circa 2,5 uur en deelname is vrijwillig. Om tot goede aanbevelingen te kunnen komen is het van belang dat op een open en respectvolle manier het gesprek wordt gevoerd en dat alle deelnemers zich vrij voelen om hun mening te delen. Eventuele vertrouwelijke informatie mag dan ook niet buiten de groep worden gedeeld. De bespreking wordt opgenomen en genotuleerd ten behoeve van het uitwerken van de aanbevelingen. Deze opnames en het verslag worden niet gedeeld, beveiligd opgeslagen en aan het einde van het onderzoek vernietigd.

Wanneer je vragen hebt, aarzel dan niet contact met mij op te nemen. Dat kan telefonisch op 06 11 79 42 77 of per mail via [e.vangorkum1@students.uu.nl](mailto:e.vangorkum1@students.uu.nl).

Erwin van Gorkum



**Informed consent formulier**

Ik – deelnemer - verklaar hierbij op voor mij duidelijke wijze te zijn ingelicht over de aard en methode van het onderzoek, zoals hierboven uiteengezet. Mijn vragen zijn naar tevredenheid beantwoord.

Ik stem geheel vrijwillig in met deelname aan dit onderzoek. Ik behoud daarbij het recht deze instemming weer in te trekken, zonder dat ik daarvoor een reden hoeft op te geven. Ik besef dat ik op elk moment mag stoppen. Het gebruiken van de resultaten ten behoeve van het onderzoek zal volledig geanonimiseerd gebeuren. Mijn persoonsgegevens worden niet door derden ingezien zonder mijn uitdrukkelijke toestemming.

Als ik meer informatie over het onderzoek wil, nu of in de toekomst, dan kan ik me wenden tot de onderzoeker Erwin van Gorkum of tot de scriptiebegeleider mevrouw Kim Loyens ([k.m.loyens@uu.nl](mailto:k.m.loyens@uu.nl)) die verbonden is aan het Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap van de Universiteit Utrecht.

Aldus getekend:

Naam en handtekening

Deelnemer: ..... Erwin van Gorkum

Handtekening

.....

.....

Plaats:

Datum:

.....

.....

# Bijlage 5 - Codeboom



Theoretische concept	Codegroep	Code	Subcode
Sociale veiligheid	Sociale veiligheid	Werksfeer	
		Vrijheid om mening te geven	
		Bespreekbaarheid dilemma's en gedrag	
		Rol leidinggevende	Beleving aandacht en aanwezigheid
			Beleving steun vanuit manager
			Beleving afhandeling
Grensoverschrijdend gedrag	Grensoverschrijdend gedrag	Definitie	
		Eigen ervaring met grensoverschrijdend gedrag	
		Ervaring grensoverschrijdend gedrag bij anderen	
		Normvervaging	
		Reactie op grensoverschrijdend gedrag	
		Handeling	Grenzen stellen en aanspreken
			Melden bij leidinggevende of vertrouwenspersoon
			Niets doen, bevroren
Manier waarop feedback wordt ontvangen			
Beïnvloedende factoren op bespreekbaarheid	Organisatiecultuur	Wij/zij denken	Tussen teams
			Tussen generaties
		Samenwerking	Protocollen en processen
			Hiërarchie en sturing door regels
			Interpersoonlijke relaties
			Manier van communiceren
		Groepsdynamiek	Groepsloyaliteit
			In-group assimilatie
			Houding en gedrag
		Geslotenheid	
	Machogedrag		
	Interactie met gedetineerden	Angst en gevoel van onveiligheid	Dilemma's op gebied van afstand en nabijheid
			Genderdynamiek
			Invloeden van buiten de organisatie
	Veranderingen in wet- en regelgeving		
Aandacht in de media			