

**Cahier 2011-8**

# **Ongewenste omgangsvormen tussen gevangenispersoneel**

Stand van zaken anno 2011

T. Molleman

**Cahier**

De reeks Cahier omvat de rapporten van onderzoek dat door en in opdracht van het WODC is verricht.

Opname in de reeks betekent niet dat de inhoud van de rapporten het standpunt van de Minister van Veiligheid en Justitie weergeeft.

**Bestelgegevens**

Exemplaren van deze publicatie kunnen schriftelijk worden besteld bij

Bibliotheek WODC, kamer TN-3A03  
Postbus 20301, 2500 EH Den Haag  
Fax: (070) 370 45 07  
E-mail: [wodc@minvenj.nl](mailto:wodc@minvenj.nl)

Cahiers worden in beperkte mate gratis verspreid zolang de voorraad strekt.  
Alle nadere informatie over WODC-publicaties is te vinden op Justweb en op [www.wodc.nl](http://www.wodc.nl).

## Voorwoord

Deze rapportage is opgesteld op verzoek van het Groepsberaad DJI. Dit beraad wil inzicht in de stand van zaken aangaande ongewenste omgangsvormen onder het personeel van het gevangeniswezen. Het gaat expliciet om gedrag dat personeelsleden ervaren door toedoen van hun eigen collega's en/of leidinggevenden. In de jaren 2004 en 2007 zijn metingen gehouden onder personeel over ongewenste omgangsvormen. In dit rapport worden vergelijkingen gemaakt tussen de huidige meting (2011) en de twee meetmomenten daarvoor zodat eventuele trends waarneembaar worden. Verzocht is om naast cijfermateriaal over de prevalentie ook te voorzien in een kwalitatieve duiding van ongewenste omgangsvormen. In een vragenlijst onder personeel werden naast gesloten vragen, twee open vragen gesteld over een eventueel voorval dat medewerkers persoonlijk hebben meegemaakt en over hun ideeën hoe zulke voorvallen in de toekomst kunnen worden voorkomen. Deze rapportage doet verslag van die beantwoording. De klankbordgroep van dit rapport bestond uit V. Eichelsheim, B. van der Linden en T. Ebeling-Van der Broek. Deze klankbordgroep, alsook E. Kleemans (WODC), voorzagen het manuscript van waardevolle commentaren.



# Inhoud

## **Afkortingen — 7**

## **Samenvatting — 9**

## **1 Inleiding — 13**

## **2 Methoden van onderzoek — 17**

- 2.1 Enkele kenmerken van het MTO-DJI 2011 — 17
- 2.2 Vergelijkbaarheid van vragen tussen de afnamen van de MTO's — 17
- 2.3 Open vragen in het MTO-DJI 2011 — 18
- 2.4 Opschonen van de data — 19
- 2.5 Categoriseren van beantwoording op de open vragen: Inter-beoordelaar betrouwbaarheid — 20
- 2.6 Representativiteit — 20
  - 2.6.1 Representativiteit metingen 2004 en 2007 — 20
  - 2.6.2 Representativiteit meting 2011 — 21

## **3 Cijfermatig inzicht in ongewenste omgangsvormen — 25**

- 3.1 Cijfermatig overzicht van ongewenste omgangsvormen voor alle gevangenismedewerkers — 25
  - 3.1.1 Algemene trend door de jaren — 25
  - 3.1.2 Ongewenste omgangsvormen, uitsplitst naar vorm — 26
  - 3.1.3 Uitgesplitst naar 'dader' — 27
- 3.2 Uitgesplitst naar leeftijd en geslacht — 29
  - 3.2.1 Seksuele intimidatie, leeftijd en geslacht — 30
  - 3.2.2 Bedreiging/intimidatie, leeftijd en geslacht — 30
  - 3.2.3 Fysiek geweld, leeftijd en geslacht — 31
- 3.3 Cijfermatig overzicht van ongewenste omgangsvormen bij PIW'ers — 32
  - 3.3.1 Verschillen tussen het totale gevangenis personeel en PIW'ers betreffende ervaren ongewenste omgangsvormen — 34

## **4 Kwalitatief inzicht in ongewenste omgangsvormen — 35**

- 4.1 Analyse van de open vraag over het voorval — 35
  - 4.1.1 Verbale agressie — 35
  - 4.1.2 Intimidatie/bedreiging — 37
  - 4.1.3 Seksuele intimidatie — 38
  - 4.1.4 Discriminatie — 38
  - 4.1.5 Fysieke agressie — 39
  - 4.1.6 Overig — 39
  - 4.1.7 Conclusie bij de open vraag over het voorval — 40
- 4.2 Analyse van de open vraag over preventie — 40
  - 4.2.1 Zelfreflectie, training en cursus — 41
  - 4.2.2 Teamspecifieke aanpak: aanspreekcultuur en onderlinge communicatie — 42
  - 4.2.3 Aangelegenheid van de leiding of organisatie — 43
  - 4.2.4 Harder of adequater straffen en aanpakken — 44
  - 4.2.5 Overig — 45
  - 4.2.6 Conclusie bij de open vraag over preventie — 45

**5 Samenhang tussen ongewenste omgangsvormen en andere factoren — 47**

- 5.1 Beschrijvende statistiek — 47
- 5.2 Multivariate analyses — 48
- 5.3 Verschillen in ervaren aspecten van personeelsmanagement en arbeidsomstandigheden — 51
- 5.4 Conclusies ten aanzien van samenhangende factoren — 53

**6 Conclusie — 55**

**Summary — 59**

**Literatuur — 63**

**Bijlagen**

- 1 Samenstelling klankbordgroep — 65
- 2 Omschrijving van de schalen — 67

## Afkortingen

BASAM	Basisvragenlijst Amsterdam
BZK	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
DJI	Dienst Justitiële Inrichtingen
LGaP	Leidinggeven als Professie
MoBe	Motiverende Bejegening
MTO	Medewerkertevredenheidsonderzoek
PIW'er	Penitentiair inrichtingswerker
PI	Penitentiaire inrichting
OAG	Onderlinge agressie en geweld
UBAA	Uitspreken, bespreken, afspreken en aanspreken





## Samenvatting

Dit rapport doet verslag van een deel van de uitkomsten van het tevredenheidsonderzoek onder medewerkers van het gevangeniswezen in 2011. Specifiek wordt ingegaan op de antwoorden op vragen in het tevredenheidsonderzoek over ongewenste omgangsvormen die personeel ervaart door toedoen van collega's en leidinggevendens tijdens hun werk. Dit kan gaan om verbale agressie, intimidatie of bedreiging, seksuele intimidatie, discriminatie en fysiek geweld. Twee zaken hebben speciale aandacht, namelijk de vergelijking met de prevalentie van ongewenste omgangsvormen in 2004 en 2007 en de kwalitatieve duiding van de voorvallen die personeel aangeeft mee te hebben gemaakt. Voor het gevangeniswezen zijn doelen geformuleerd die stellen dat ongewenste omgangsvormen door toedoen van collega's met 30%, en door leidinggevendens met 50% moeten zijn gedaald.

Medewerkers van het gevangeniswezen hebben, ten opzichte van andere beroepsgroepen, een relatief hoge kans op het meemaken van ongewenste omgangsvormen. Dit wordt niet alleen door de aanwezigheid van gedetineerden veroorzaakt, ook de gesloten aard van de organisatie en de hoge mate van de afhankelijkheid van collega's dragen bij aan omstandigheden die ongewenste omgangsvormen *tussen medewerkers* in de hand kunnen werken. Sinds 2001 is er in het gevangeniswezen expliciet aandacht voor het onderwerp en zijn verschillende acties en maatregelen ondernomen om ongewenste omgangsvormen terug te dringen. Tussen 2005 en 2007, de periode waarin een speciaal convenant van kracht was en toegespitste maatregelen werden geïnitieerd, bleek de problematiek juist te zijn toegenomen. Genoemde verklaringen voor de toename zijn de hardnekkigheid van een organisatiecultuur en de integriteitsparadox (doordat het onderwerp aandacht krijgt, is men zich er meer bewust van en meldt het dan vaker). De convenantdoelstellingen zijn in 2007 niet gehaald. Meer dan 30% van het totale personeel gaf, net als in 2004, aan te maken te hebben gehad met ongewenste omgangsvormen door leidinggevendens of collega's in de laatste 12 maanden. Voor het gevangeniswezen zijn de doelen opnieuw gesteld. Het gevangeniswezen zette daarbij expliciet in op de ontwikkeling van het leiderschap van leidinggevendens. Met de resultaten van het tevredenheidsonderzoek onder gevangenismedewerkers wordt in dit rapport gekeken of de doelstellingen zijn behaald.

Het tevredenheidsonderzoek kent in 2011 een goede respons, te weten 62% (6.688 van de 10.820 medewerkers van het gevangeniswezen vulden de vragenlijst in). Voorts laten representativiteitanalyses zien dat er geen ernstige bezwaren bestaan om op basis van de steekproef conclusies te trekken over de gehele populatie. Het percentage personeelsleden dat ongewenste omgangsvormen *door gedetineerden* ervoer daalde tussen 2004 en 2007 (tot 46%), maar is in 2011 weer op het niveau van 2004 (54%). Het percentage van het personeel dat ongewenste omgangsvormen ervoer *door collega's en leidinggevendens*, steeg tussen 2004 en 2007 (tot 34%), maar daalde daarna aanzienlijk en is, wanneer een strenge definitie (in 2011 worden discriminatie en verbale agressie ook gemeten en meegeteld in het cijfer) aangehouden wordt van ongewenste omgangsvormen, nog ongeveer 18%. De daling betreft voor alle onderscheiden ongewenste omgangsvormen een halvering van het aantal meldingen, te weten seksuele intimidatie, bedreiging/intimidatie (waarin discriminatie en verbale agressie is meegeteld) en fysieke agressie. Verder is bekeken of er verschillen bestaan tussen mannen en vrouwen waar het gaat om het ervaren van ongewenste omgangsvormen. Seksuele intimidatie wordt beduidend

vaker ervaren door vrouwen; meer dan 10% vrouwelijke medewerkers tot 34 jaar geeft aan het afgelopen jaar seksuele intimidatie te hebben ervaren door toedoen van een collega of leidinggevende. Wat betreft de andere vormen bestaan geen noemenswaardige verschillen tussen mannen en vrouwen. Tot slot zijn de medewerkers die het meest in contact komen met gedetineerden nader bekeken. Deze zogenoemde penitentiair inrichtingswerkers hebben mogelijk een verhoogd risico op het meemaken van ongewenste omgangsvormen. Opvallend is dat de groep juist minder vaak bedreiging/intimidatie door gedetineerden zegt mee te maken dan het totale gevangenispersoneel (ongeveer 30 tegen 50%). Daarentegen ervaren zij relatief vaak fysiek geweld van gedetineerden (in verhouding tot de totale steekproef; ongeveer 40 tegen ruim 20%). Een verklaring hiervoor is dat PIW'ers gewend zijn aan de (soms intimiderende) omgangsvormen van gedetineerden en dit gedrag minder snel als ongewenst aanmerken. Fysiek geweld kan vaker worden ervaren doordat PIW'ers veel in direct contact met gedetineerden staan. Wat betreft het ervaren van ongewenste omgangsvormen door collega's wijken PIW'ers niet veel af van alle gevangenismedewerkers. Dat geldt niet voor de ongewenste omgangsvormen die PIW'ers van hun leidinggevendens ervaren, dit percentage ligt hoger dan bij de totale groep personeelsleden.

Ten behoeve van een kwalitatieve duiding van de problematiek is de respondenten gevraagd in een open vraag te omschrijven wat de ongewenste omgangsvorm tussen personeelsleden inhielden. Uit de antwoorden op de open vraag blijkt dat het voornamelijk om de lichtere voorvallen van ongewenste omgangsvormen gaat. Zeer ingrijpende voorvallen als slaan, schoppen, aanranding of verkrachting zijn niet gemeld. De genoemde voorvallen komen voort uit onenigheid over verzuim en verlof, en de als hoog ervaren werkdruk. Daarnaast komt het vaker voor dat in opmerkingen tussen collega's een ongewenst onderscheid wordt gemaakt op basis van sekse, geloof, leeftijd en geaardheid. In veel gevallen hebben respondenten erbij vermeld dat ze deze voorvallen bespreekbaar hebben kunnen maken en zelf tot een bevredigende oplossing hebben kunnen komen. In een tweede open vraag is aan gevangenispersoneel gevraagd wat volgens hen effectieve preventiemaatregelen zijn om ongewenste omgangsvormen tussen personeel in de toekomst te voorkomen. Opvallend vaak worden de afgeronde en lopende trajecten van het gevangeniswezen (lokale initiatieven, OAG, LGaP en MoBe) genoemd die volgens de respondenten hebben bijgedragen en nog steeds bijdragen aan het voorkomen van ongewenste omgangsvormen. Een aanzienlijk deel van de respondenten haalde het 'aanspreken van collega's op hun gedrag' en de methode UBAA aan. Vaak werd daarbij vermeld dat dit tot bevredigende resultaten heeft geleid in de praktijk. Verder wordt genoemd dat leidinggevendens een voorbeeldfunctie hebben waarmee ongewenste omgangsvormen mede kunnen worden voorkomen. Er wordt ook genoemd dat soms de kwaliteiten bij leidinggevendens ontbreken om adequaat om te gaan met de problematiek. Verder vindt een aanzienlijk aantal respondenten dat leidinggevendens meer op de werkvloer aanwezig moeten zijn. Dit zou een bijdrage kunnen leveren aan het voorkomen en het adequaat kunnen aanpakken van ongewenste omgangsvormen.

In het tevredenheidsonderzoek onder gevangenismedewerkers zijn – naast ongewenste omgangsvormen – veel andere onderwerpen aan de orde gesteld, zoals aspecten van personeelsmanagement en arbeidsomstandigheden. Door de samenhang te kennen tussen ongewenste omgangsvormen en dergelijke factoren, kan er relevante kennis ontstaan voor oplossingsrichtingen bij de aanpak van de problematiek. Uit regressieanalyses bleek dat verschillende onderwerpen van personeelsmanagement een samenhang kennen met de prevalentie van ongewenste omgangs-

vormen tussen collega's. Voorbeelden daarvan zijn werkstress, moreel bewustzijn, veiligheid, leiderschap en de relatie met collega's. Deze onderwerpen stonden centraal in acties en maatregelen die het gevangeniswezen heeft ingezet om de problematiek van ongewenste omgangsvormen tussen collega's aan te pakken. Aangezien er een forse daling is geconstateerd van de ervaren prevalentie van ongewenste omgangsvormen, is gekeken of er in voorgaande jaren ook vooruitgang is geboekt op de factoren van personeelsmanagement. Dit bleek het geval: de ervaren veiligheid, evenals de leiderschapstijlen, informatie en communicatie, loopbaanontwikkelingsmogelijkheden en relatie met collega's werden alle significant hoger gewaardeerd door het personeel van het gevangeniswezen. Er zijn daarmee aanwijzingen gevonden dat er een samenhang bestaat tussen het realiseren van verbeteringen op deze onderwerpen en de daling van de prevalentie van ongewenste omgangsvormen.

De daling van het percentage medewerkers dat aangeeft ongewenste omgangsvormen te hebben meegemaakt tussen 2007 en 2011 is dusdanig, dat alle doelstellingen ruim zijn gehaald (zie tabel S1).

**Tabel S1 Afname van het percentage medewerkers dat ongewenste omgangsvormen ervoer tussen 2007 en 2011, doelstellingen afgezet tegen gerealiseerde resultaten**

Ongewenste omgangsvormen tussen personeel	Door collega's		Door leidinggevenden	
	Doelstelling	Gerealiseerd	Doelstelling	Gerealiseerd
Seksuele intimidatie	30%	65%	50%	83%
Intimidatie/bedreiging	30%	47%	50%	67%
Fysiek geweld	30%	73%	50%	85%

Over de oorzaak van de daling van ongewenste omgangsvormen tussen personeelsleden van het gevangeniswezen is aan de hand van de bevindingen in dit rapport geen uitsluitsel te geven. Wel zijn enkele verklaringen denkbaar. Een verklaring is bijvoorbeeld de veronderstelling dat een organisatiecultuur moeilijk kan worden veranderd. Het gevangeniswezen brengt het onderwerp sinds het begin van het millennium onder de aandacht en mogelijk dat de 'lange adem' die nodig is om ongewenste omgangsvormen aan te pakken, nu effect heeft gesorteerd. Een verklaring die daarbij aansluit luidt dat de daling kan worden toegeschreven aan effecten van genomen acties en maatregelen door het gevangeniswezen. Doordat er factoren zijn van personeelsmanagement en arbeidsomstandigheden die significant samenhangen met de prevalentie van ongewenste omgangsvormen, en omdat deze factoren tussen 2007 en 2011 significant zijn verbeterd, kan worden beredeneerd dat de specifieke trajecten van het gevangeniswezen op deze terreinen (zoals lokale initiatieven, het OAG-traject, LGaP en MoBe) hebben bijgedragen aan de afname van ongewenste omgangsvormen tussen personeel.



# 1 Inleiding

Het thema ongewenste omgangsvormen onder personeel krijgt de laatste jaren steeds meer aandacht in sectoren van de maatschappelijke dienstverlening. In 2000 publiceerden Schaufeli en Peeters (2000) een onderzoek dat stelde dat executieve medewerkers van DJI vaker dan andere beroepsgroepen te maken krijgen met agressie en geweld. Dit geweld ervoer het gevangenispersoneel niet uitsluitend door toedoen van gedetineerden. Ook collega's onderling maken zich daar soms schuldig aan. Het gevangeniswezen is daar niet uniek in, ongewenste omgangsvormen komen in elke organisatie voor; zeker waar mensen intensief moeten samenwerken en in hun taakvolbrenging afhankelijk van elkaar zijn. Penitentiaire inrichtingen zijn zeker in fysiek opzicht gesloten organisaties waar onderlinge omgang zich niet in de openbaarheid voltrekt. De situationele omstandigheden kunnen daardoor ongunstiger zijn als het gaat om ongewenst gedrag.

De Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) was een van de eerste organisaties die de problematiek in beeld bracht en er iets aan trachtte te doen. Sinds de Nota Investeren Personele Zorg (2001) is het onderwerp 'ongewenste omgangsvormen' een terugkerend thema bij het Nederlandse gevangeniswezen als een van de oorzaken van werkdruk, verminderd functioneren en verzuim. De nota was opgesteld naar aanleiding van opvallende cijfers uit het onderzoek van Middelhoven en Driessen (2001) naar geweld tegen medewerkers in de (semi-)openbare ruimte. Uit dat onderzoek (Middelhoven en Driessen, 2001: 96) bleek dat de penitentiaire inrichtingswerker (PIW'er) in het gevangeniswezen meer agressie en geweld door collega's rapporteert (namelijk 11%) dan bijvoorbeeld ziekenhuispersoneel (6%) en de politie (4,5%). De geweldsvorm tussen collega's die het meeste voorkomt is verbaal geweld. Bij serieuze bedreigingen gaat het met name om lastig vallen of pesten (15%), serieus dreigen (7%) en poging tot slaan (6%). Fysiek geweld wordt in de meeste gevallen geuit in de vorm van duwen (6%), objecten toegooien (5%) en slaan, stompen of schoppen (5%). De cijfers over PIW'ers zijn gebaseerd op vragenlijstonderzoek met een respons van bijna 70%.

De Nota Investeren Personele Zorg (ministerie van Justitie, 2001) zocht oplossingen in onder andere de stijl van leidinggeven, de personeelsbezetting, de gevoel van onveiligheid, de in-, door- en uitstroom van personeel en de loopbaanmogelijkheden. In de afgelopen tien jaar zijn verschillende acties en maatregelen genomen, zoals het frequenter houden van functioneringsgesprekken, de introductie van integriteitsbeleid, het opstellen van persoonlijke ontwikkelingsplannen, de invoering van competentie management, het formuleren van verzuimbeleid en het verrichten van periodiek personeelsonderzoek met gebruikmaking van de Basisvragenlijst Amsterdam (BASAM) in de jaren 2002, 2004 en 2007. Na de meting in 2004 is voortvloeiend uit het Arboplusconvenant DJI 2005-2007 een specifiek traject gestart in alle penitentiaire inrichtingen om agressie en geweld terug te dringen (Paul & Van Deursen, 2007). Daarbij was bijzondere aandacht voor het terugdringen van ongewenst gedrag tussen medewerkers. Na het traject werden de convenantafspraken onder meer afgelezen aan de uitslag van de BASAM-DJI 2007. Hieruit bleek dat de convenantdoelstellingen niet zijn behaald omdat het voorkomen van de verschillende vormen van agressie en geweld onvoldoende was gedaald. In het Slotakkoord van het Arboplusconvenant werd de verklaring gezocht in de hardnekkigheid van de problematiek (omgangsvormen zitten diep ingesleten in de cultuur en een cultuur is niet gemakkelijk te veranderen) en de integriteitsparadox (doordat het onderwerp uitdrukkelijk aandacht kreeg in het traject is de aandacht ervoor toegenomen; hier-

door valt het gedrag meer op en ervaart en meldt men het vaker). Het Slotakkoord spreekt over een aanpak die lange adem vergt. Uit onderzoek bleek dat het voorkomen van agressie en geweld samenhangt met de stijl van leidinggeven die medewerkers ervaren (Molleman, 2005; Molleman, 2011). DJI zette na de convenantperiode dan ook in op het versterken van het leiderschap (een balans tussen een coachend en directieve stijl, waarbij alleen waar noodzakelijk een corrigerende stijl wordt gehanteerd) met het traject Leidinggeven als Professie. De convenantafspraken van 2005-2007 zijn destijds niet behaald, maar zijn in 2007 direct opnieuw ten doel gesteld als het gaat om ongewenste omgangsvormen. Dat betekent dat ongewenste omgangsvormen door leidinggevendenden met 50% moet zijn gedaald en ongewenste omgangsvormen door collega's met 30% (Tweede Kamer, 24 587; nr. 300, 2008).

Voorafgaand aan de Internetspiegel DJI 2011, het nieuwe tevredenheidsonderzoek onder medewerkers (MTO-DJI) dat de BASAM-DJI verving, is er geen recent inzicht in de stand van zaken betreffende ongewenste omgangsvormen tussen medewerkers van het gevangeniswezen. Er verscheen wel een onderzoek in opdracht van de Abvakabo in maart 2011 (Langeveld & Woning, 2011), maar deze meting kent dusdanig ernstige tekortkomingen op het gebied van respons (18,7%) en representativiteit (nauwelijks verantwoord), dat daaraan geen conclusies mogen worden verbonden. Ook binnen het programma Veiligheid Publieke Taak van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) zijn metingen ondernomen. In 2007 heette het rapport 'Ongewenst gedrag besproken' en in 2009 'Aard en omvang van ongewenst gedrag tegen werknemers met een publieke taak'. Tabel 1 geeft enkele resultaten weer uit voornoemde rapportages. Daarbij worden de scores van DJI in perspectief geplaatst van de resultaten van aanpalende branches in de publieke sector die met jongeren en delinquenten werken, namelijk het voortgezet onderwijs, de jeugdzorg en de politie. De stijging tussen 2007 en 2009 van de percentages ongewenste omgangsvormen is aanzienlijk (in alle branches).

**Tabel 1 Enkele resultaten uit onderzoek van Veiligheid Publieke Taak in 2007 en 2009 over ongewenste omgangsvormen door collega's en/of leidinggevendenden in het afgelopen jaar, uitgedrukt in het percentage slachtoffers onder de responderende medewerkers**

	DJI		Voortgezet onderwijs		Jeugdzorg		Politie	
	2007	2009	2007	2009	2007	2009	2007	2009
Verbaal geweld	26%	57%	28%	73%	N.B.	21%	18%	63%
Fysiek geweld	4%	8%	2%	20%	N.B.	4%	3%	20%
Seksuele								
intimidatie	10%	23%	10%	46%	N.B.	7%	14%	58%
Intimidatie	31%	57%	14%	45%	N.B.	18%	13%	62%
Discriminatie	13%	20%	11%	42%	N.B.	10%	15%	53%

Voor dit onderzoek van BZK werden in 2007 bij DJI 1.000 medewerkers aangeschreven waarop 253 medewerkers gehoor gaven aan de oproep mee te doen aan de enquête. Dit betekende een respons van 25,3%. In 2009 zijn 1.250 medewerkers van DJI aangeschreven en hebben 217 gerespondeerd wat een responspercentage van 17,4% geeft. Met dergelijke lage responspercentages is de kans op meetfouten aanwezig. Ook is niet gerapporteerd over de representativiteit van de steekproeven ten aanzien van enkele relevante populatiekenmerken. De gedaalde respons (tussen 2007 en 2009) doet vermoeden dat de resultaten verminderd

generaliseerbaar zijn. Dit vermoeden wordt gesterkt door de sterke afwijkingen van het onderzoek van Middelhoven en Driessen (2001) met een goede respons en veel lagere percentages ten aanzien van ongewenste omgangsvormen. Medewerkers die slachtoffer zijn, zijn mogelijk eerder bereid een dergelijke vragenlijst in te vullen. Een hoge respons is daarom van groot belang om een werkelijkheidsgetrouw beeld te verkrijgen van de omvang van ongewenste omgangsvormen.

In de laatste twee BASAM-metingen (2004 en 2007) zijn vragen opgenomen over onderlinge agressie en geweld (OAG), de oude naam voor ongewenste omgangsvormen. Hierbij werden drie vormen onderscheiden die niet zijn gedefinieerd, te weten: seksuele intimidatie, intimidatie en lichamelijk geweld. Volgens de Arbeidsomstandighedenwet<sup>1</sup> moet een werkgever beleid voeren op het terrein van psychosociale werkbelasting, waaronder het beschermen van de werknemer tegen agressie en geweld. Tegenwoordig wordt, volgend uit het Arbeidsomstandighedenbesluit (artikel 2.15), een licht afwijkende indeling aangehouden wat betreft de vormen van agressie en geweld. Het gaat nu om verbale agressie, bedreiging/intimidatie, seksuele intimidatie, discriminatie en fysieke agressie. Deze categorisering is opgenomen in het nieuwe MTO dat DJI heeft omarmd, de zogenoemde Interspiegel die in beheer is van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen degenen waarvan de respondenten ongewenste omgangsvormen ervaren, te weten: gedetineerden, collega's en/of leidinggevenden.

Dit rapport doet verslag van de stand van zaken op het gebied van ongewenste omgangsvormen in het gevangeniswezen. In het tweede hoofdstuk worden de methoden van onderzoek omschreven. In hoofdstuk 3 wordt een kwantitatief inzicht gegeven in het voorkomen van verschillende ongewenste omgangsvormen, uitgesplitst naar verschillende daders, leeftijdsgroepen, geslacht en functiegroepen. In het vierde hoofdstuk worden de cijfers in kwalitatieve zin geduid met de beantwoording van open vragen uit de MTO-DJI 2011. In het vijfde hoofdstuk worden analyses gepresenteerd over de samenhang tussen aspecten van personeelsmanagement en het voorkomen van ongewenste omgangsvormen. Dergelijke verbanden kunnen interessant zijn voor toekomstig arbeidsomstandighedenbeleid.

---

<sup>1</sup> 'De werkgever voert, binnen het algemeen arbeidsomstandighedenbeleid, een beleid gericht op voorkoming en indien dat niet mogelijk is beperking van psychosociale arbeidsbelasting.' (Arbowet, artikel 3, lid 2)





## 2 Methoden van onderzoek

Een inzicht in de situatie van ongewenste omgangsvormen tussen personeel leden onderling kan op verschillende manieren worden gegeven. Hier is vooral de trendmatige ontwikkeling van ongewenste omgangsvormen door de jaren heen interessant. Hoewel er in de afgelopen jaren verschillende metingen naar ongewenste omgangsvormen zijn geweest, zijn deze niet alle bruikbaar voor een zinvolle vergelijking. Zoals in het eerste hoofdstuk duidelijk werd, loopt de respons van de onderzoeken sterk uiteen en wisselt de omvang van de steekproef ook in sterke mate. Ook zijn er verschillen in meetmethoden en categorisering van de vormen van agressie en geweld. Alleen de onderzoeken van 2004 en 2007 (als onderdeel van de BASAM-DJI) zijn vergelijkbaar en van voldoende kwaliteit om met de nieuwe meting van 2011 in verband te brengen. De omvang van de steekproef, de respons en de representativiteit zijn bij deze metingen inzichtelijk en van voldoende kwaliteit waardoor er een basis is voor betrouwbare en zinvolle vergelijkingen met het verleden.

### 2.1 Enkele kenmerken van het MTO-DJI 2011

Het MTO-DJI is afgenomen in de maanden april en mei 2011. Alle medewerkers van het gevangeniswezen zijn in de gelegenheid gesteld de vragenlijst in te vullen. De logistieke organisatie lag in handen van contactpersonen die in de inrichtingen zorgden voor verspreiding en inname van de ingevulde formulieren. Een klein aandeel van de medewerkers heeft de vragenlijst digitaal ingevuld (ongeveer 7%). De contactpersonen hebben geïnventariseerd wie internettoegang had en zodoende op deze wijze kon deelnemen. Het invullen van de vragenlijsten mocht tijdens werktijd geschieden. Dat mocht op een eigen moment, maar soms is ook gekozen om in een speciale bijeenkomst de vragenlijst in te vullen. Expliciete instructie daarbij was dat de leidinggevende niet aanwezig is bij de afname. De anonimiteit is gegarandeerd doordat men het antwoordformulier in een gesloten enveloppe kon versturen naar een onafhankelijk bureau dat het cijfermateriaal verzamelde. Ook de verdere analyses zijn belegd buiten de DJI organisatie. Deze omstandigheden zijn gelijk aan die in 2004 en 2007 (behoudens de mogelijkheid van digitale afname).

### 2.2 Vergelijkbaarheid van vragen tussen de afnamen van de MTO's

Door de afwijkende meetmethode in het MTO-DJI 2011 moet het een en ander worden toegelicht. In de onderzoeken van 2004 en 2007 werd de Monitor Agressie en Geweld gebruikt waarbij de vormen ongewenste seksuele aandacht, intimidatie en lichamelijk geweld werden onderscheiden. Respondenten konden daarbij aangeven of zij dit hadden ervaren door toedoen van een gedetineerde, een collega of een leidinggevende. Dit laatste onderscheid is in het onderzoek van 2011 gehandhaafd. De vormen van agressie en geweld zijn echter aangepast op de definitie van 'psychosociale werkbelasting' (Arbowet) en luiden verbale agressie, bedreiging/intimidatie, seksuele intimidatie, discriminatie en fysieke agressie (zie tabel 2). In de vragenlijsten van 2004 en 2007 zijn de vormen van agressie en geweld niet nader toegelicht. In 2011 was dat wel het geval.

**Tabel 2 Vormen van agressie en geweld en bijbehorende voorbeelden**

Vorm	Voorbeelden
Verbale agressie	Schelden, schreeuwen, vernederen, treiteren en pesten
Bedreiging/intimidatie	Bedreigen, stalken, achtervolgen, chanteren, onder druk zetten, dreigbrief, gezinsleden bedreigen
Seksuele intimidatie	Nafluiten, seksueel getinte opmerkingen, blikken, handtastelijkheden, aanranding of verkrachting
Discriminatie	Negatieve opmerkingen of gedragingen mbt sekse, huidskleur, geloof, leeftijd of seksuele geaardheid
Fysieke agressie	Duwen, slaan, schoppen, spugen, vastgrijpen, verwonden, fysiek hinderen, gooien/vernielen met/van voorwerpen

Om een vergelijking met het verleden mogelijk te maken moet de indeling van categorieën enigszins worden aangepast. Omdat categorieën uit de metingen van 2004 en 2007 niet nader kunnen worden uitgesplitst, vormen deze het uitgangspunt. 'Seksuele intimidatie' wordt gelijk geschakeld met 'ongewenste seksuele aandacht'. De categorie 'bedreiging/intimidatie' wordt vergeleken met de meting van 'intimidatie' in 2004 en 2007. 'Lichamelijk geweld' wordt met 'fysieke agressie' vergeleken. De resterende categorieën 'discriminatie' en 'verbale agressie' worden voor het eerst gemeten in het MTO van DJI 2011. Deze categorieën kunnen niet een op een vergeleken worden met cijfermateriaal uit de MTO's uit 2004 en 2007. Een hercategorisering heeft het nadeel dat een vergelijking niet volledig zuiver is, maar is noodzakelijk om een historische vergelijking te kunnen maken. In dit onderzoek wordt een brede definitie van intimidatie aangehouden, waarin 'discriminatie' en 'verbale agressie' zijn meegeteld. Voorts is in het cijfermateriaal uit 2011 een aanpassing nodig in de antwoordmogelijkheden. De Monitor Agressie en Geweld, als onderdeel van de BASAM-DJI, kende antwoordmogelijkheden, nooit, 1x, 2x, 3x en 4x of vaker, om in beeld te brengen of men is blootgesteld aan ongewenste omgangsvormen. In het MTO van 2011 kruisten respondenten een vakje aan als een vorm hebben meegemaakt, ongeacht het aantal malen. We spreken van 'blootstelling' aan ongewenst gedrag als een werknemer in het afgelopen jaar ten minste 1 keer te maken heeft gehad met een van de verschillende vormen van ongewenst gedrag. Deze definitie van 'blootstelling' aan ongewenst gedrag is ontleend aan de European Survey van de European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions (Paoli & Merllié, 2001). Voor wat betreft de overige elementen in de vraagstelling zijn de metingen van 2004, 2007 en 2011 gelijk en zijn vergelijkingen mogelijk. De vraagstelling heeft steeds expliciet betrekking op:

- de *eigen ervaring* ('u hebt het *zelf* ondervonden, niet een ander');
- ervaringen in de *laatste 12 maanden*;
- ervaringen die men *op het werk* had en;
- ongewenste gedragingen die zijn vertoond door *collega's* en/of *leidinggevenden*.

### 2.3 Open vragen in het MTO-DJI 2011

In het MTO-DJI 2011 zijn, nadat respondenten invulden of zij al dan niet te maken hebben gehad met ongewenste omgangsvormen door collega's en/of leidinggevenden, twee open vragen gesteld. Deze vragen werden vooraf gegaan door een toelichtende tekst (box 1).

### **Box 1 Begeleidende tekst voorafgaand aan de open vragen**

U heeft zojuist vragen beantwoord over onder andere ongewenste omgangsvormen *door collega's en/of leidinggevenden*. DJI vindt dit onderwerp een serieuze zaak en wil de problematiek blijvend aanpakken. U wordt gevraagd om, als u dat wenst, onderstaande vragen in te vullen. De antwoorden op deze vragen komen NIET terug in de rapportages voor uw inrichting. De antwoorden worden geanonimiseerd en gebundeld voor een rapportage voor de gehele sector gevangeniswezen ten behoeve van verbeterplannen. Wanneer u namen invult, worden die door TNS NIPO verwijderd en niet teruggekoppeld aan uw inrichting of DJI.

Na de toelichting werden de twee vragen als volgt geformuleerd (box 2):

### **Box 2 De open vragen over ongewenste omgangsvormen**

- 13 Omschrijving ongewenste omgangsvormen  
Kunt u uw ervaring met ongewenste omgangsvormen *door collega's of leidinggevenden* omschrijven die u persoonlijk in de afgelopen 12 maanden heeft ervaren?
- 14 Preventie  
Wat zou de organisatie of u zelf kunnen doen om in de toekomst ongewenste omgangsvormen *door collega's of leidinggevenden* aan te pakken en te voorkomen?

## **2.4 Opschonen van de data**

Allereerst zijn alle antwoorden met de strekking 'n.v.t.' en 'geen commentaar' verwijderd uit de dataset. De antwoorden op de open vragen zijn voor de analyse verder geschoond. De beantwoording van de eerste vraag moet handelen over:

- ongewenste omgangsvormen door collega's of leidinggevenden;
- persoonlijke ervaring;
- op het werk meegemaakt;
- de afgelopen 12 maanden.

Wanneer uit de beantwoording bleek dat niet aan deze criteria werd voldaan, is de informatie niet meegenomen in de analyse. Als aanname wordt gehanteerd dat beschrijvingen van ongewenste omgangsvormen die men niet persoonlijk heeft meegemaakt, vertekend kunnen zijn. Men baseert zich mogelijk op anekdotes (bijvoorbeeld indirect vernomen ervaringen) waardoor de beantwoording te ver van de werkelijkheid kan staan. Alleen directe persoonlijke ervaringen worden als valide beschouwd en zijn meegenomen in de analyse. Bij de tweede open vraag, over preventie, zijn wel alle vermelde antwoorden meegenomen omdat mogelijk interessante ideeën worden aangedragen om ongewenste omgangsvormen in de toekomst te voorkomen. Hoewel niet iedere medewerker ongewenste omgangsvormen heeft meegemaakt, heeft wel iedereen deelgenomen aan trainingstrajecten (waaronder de trajecten 'onderlinge agressie en geweld' en 'leidinggeven als professie') die het gevangeniswezen organiseerde in het kader van ongewenste omgangsvormen. Hierdoor wordt aangenomen dat elke medewerker in staat zou kunnen zijn ideeën aan te dragen voor preventief beleid.

## 2.5 Categoriseren van beantwoording op de open vragen: Inter-beoordelaar betrouwbaarheid

Om een categorisering aan te brengen in de antwoorden op de open vragen zijn 98 antwoorden van respondenten die op de twee vragen hebben gereageerd, ingedeeld in categorieën door twee beoordelaars. Deze beoordeling verliep in twee fases. In fase 1 werden de antwoorden door de beoordelaars onafhankelijk van elkaar toegewezen aan categorieën. In fase 2 werd gekeken waar er verschillend was ingedeeld en besproken of er consensus kon worden bereikt over de juiste toedeling van een antwoord aan een categorie. Bij vraag 1, de vraag over wat er precies is voorgevallen, werden 72 van de 98 antwoorden hetzelfde ingedeeld door de beoordelaars (73%). In fase 2 kwamen de beoordelaars tot volledige overeenstemming (100%) en concludeerden zij dat de categorisering toepasbaar is voor de verwerking van de antwoorden. Bij vraag 2, over welke preventieve maatregelen genomen zouden kunnen worden, kwamen de beoordelaars in 74 van de 98 antwoorden tot dezelfde indeling in de categorieën (76%). In de tweede fase besloten zij dat er een categorie moet worden toegevoegd, want gebleken was dat een onderscheid gemaakt dient te worden tussen ontevredenheid over het leiderschap en het ontbreken van beleid (dit werd de 'restcategorie'). Dit leidde tot overeenstemming in 97,9% van de geanalyseerde antwoorden. Er kan dus gesproken worden van een hanteerbare en valide indeling van categorieën.

De categorieën zijn als volgt vastgesteld (tabel 3). Voor beide vragen is tevens een restcategorie opgenomen.

**Tabel 3 Categorieën voor de indeling van de antwoorden op de open vragen**

Vraag 1 over het voorval	Vraag 2 over preventie
1 Verbale agressie	a Het ligt aan de normen en waarden van de medewerkers: investeer in meer training en cursus
2 Bedreiging/intimidatie	b UBAA, voorbeeldgedrag, betere onderlinge communicatie en dus intern aanpakken
3 Seksuele intimidatie	c Het ligt aan de leidinggevende en de organisatie, een aanpak van ongewenste omgangsvormen kan niet bij de medewerkers worden neergelegd
4 Discriminatie	d Er moet harder en meer accuraat worden gesanctioneerd, daadkrachtiger optreden
5 Fysieke agressie	

Om de anonimiteit van de respondenten te garanderen konden de antwoorden op de open vragen niet gekoppeld worden aan de beantwoording op de gesloten vragen in het MTO-DJI 2011.

## 2.6 Representativiteit

### 2.6.1 Representativiteit metingen 2004 en 2007

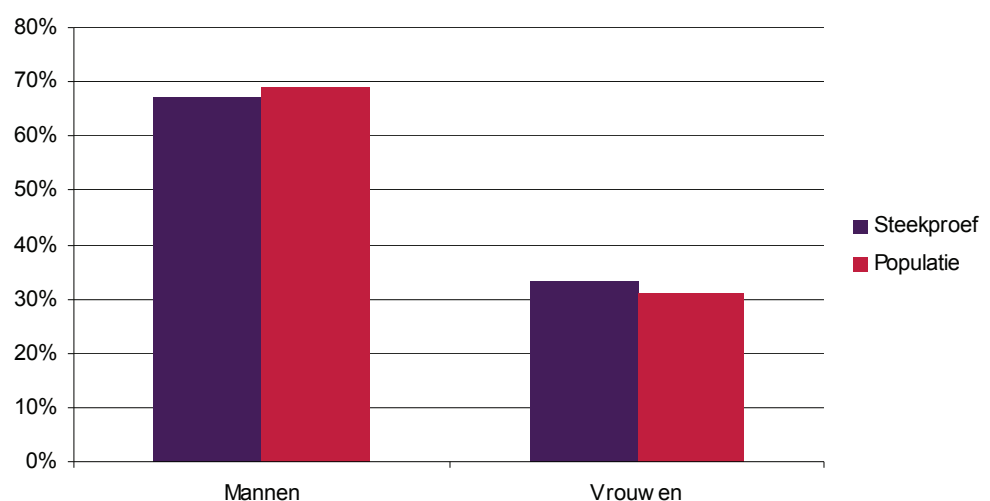
In 2004 zijn alle medewerkers van het gevangeniswezen uitgenodigd de BASAM-vragenlijst in te vullen. In totaal zijn van de 10.924 formulieren 5.750 formulieren ingevuld teruggekomen. De respons is 52,6%. Er zijn geen analyses ten aanzien van de representativiteit bekend. Dat is wel het geval bij de afname in 2007 (zie voor een uitgebreide verantwoording: Molleman, 2008). De respons bij de afname

in 2007 was 63% (7.090 formulieren, populatie 11.310; ieder personeelslid van het gevangeniswezen kon meedoen). De respondenten van de vragenlijst van 2007 vormden een redelijk representatieve afspiegeling van de personeelspopulatie van het gevangeniswezen, zo werd geconcludeerd. Er was sprake van een redelijke tot goede match wat betreft de achtergrondkenmerken geslacht, leeftijd, arbeidsduur en diensttijd. Wanneer wordt aangenomen dat het personeelsbestand op voornoemde kenmerken niet aanzienlijk is gewijzigd tussen 2004 en 2007, kennen beide metingen een redelijke tot goede representativiteit. De representativiteit staat conclusies op basis van deze data ten aanzien van de gehele personeelspopulatie dan ook niet in de weg.

### 2.6.2 Representativiteit meting 2011

In 2011 zijn alle 10.820 medewerkers van het gevangeniswezen opnieuw in de gelegenheid gesteld om de vragenlijst van het MTO-DJI in te vullen. Met 6.688 geretourneerde en volledig ingevulde antwoordformulieren leidde dit tot een respons van 62%. Van DJI zijn populatiegegevens verkregen van het personeelsbestand met als peildatum 31 mei 2011, een datum vallend binnen de periode van afname van de vragenlijst. Om te bepalen of de steekproef representatief is voor de gehele populatie zijn chi-kwadraattoetsen uitgevoerd. Er is een vergelijking gemaakt tussen de steekproef en de populatie wat betreft de verdeling van sekse, leeftijd, dienstjaren en aanstelling. Wanneer de verdelingen niet significant van elkaar afwijken, zijn er geen bezwaren om aan de hand van de steekproef conclusies te trekken over de gehele populatie. Omdat de steekproef aanzienlijk is, zijn kleine verschillen gemakkelijk significant. Bij significante afwijkingen wordt om die reden ook gekeken naar de effectgrootte die onafhankelijk is van de steekproefgrootte (Cohen, 1988). Een verschil in de verdelingen van de steekproef en de populatie wordt aangemerkt als praktisch relevant wanneer de effectgrootte een waarde van 0,1 overschrijdt. In figuren 1 tot en met 4 worden achtereenvolgens het geslacht, de leeftijd, de dienstjaren en de omvang van de aanstelling van het gevangenispersoneel geanalyseerd.

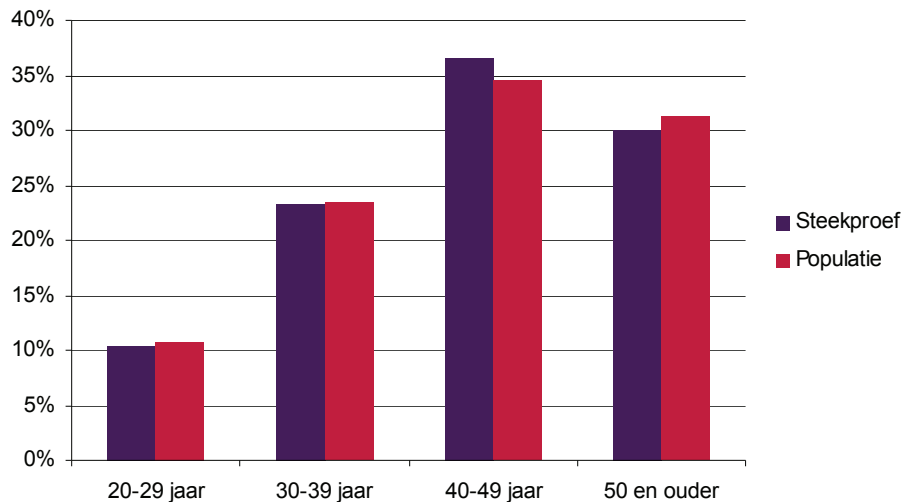
**Figuur 1 Verdelingen van mannen en vrouwen in de populatie (N=10.903) en de steekproef (N=6.463) van medewerkers in 2011**



Het verschil tussen de beide groepen (in percentages uitgedrukt in figuur 1) is significant. Dit verschil is echter niet relevant als rekening wordt gehouden met de

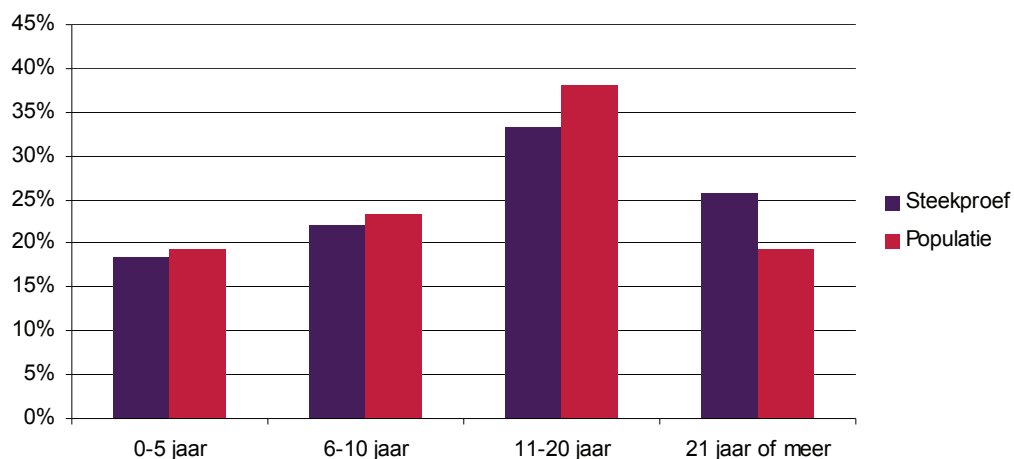
steekproefgrootte; de effectgrootte bedraagt 0,04 (deze blijft aldus onder de 0,1). De verdelingen van geslacht staan uitspraken, op basis van de steekproef, over de gehele populatie niet in de weg.

**Figuur 2 Verdelingen van leeftijdscategorieën in de populatie (N=10.903) en de steekproef (N=6.433) van medewerkers in 2011**



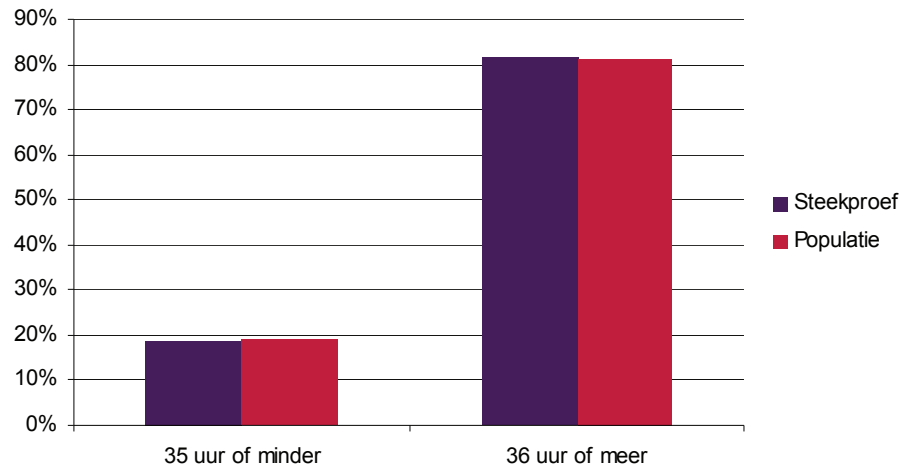
De verschillen tussen steekproef en populatie (in percentages uitgedrukt in figuur 2) wat betreft leeftijd zijn tevens significant. Wanneer rekening wordt gehouden met de steekproefgrootte blijkt dat dit verschil niet zeer relevant is. De effectgrootte is 0,04 en blijft daarmee onder de kritische waarde van 0,1 waardoor de steekproef ten aanzien van leeftijd representatief te noemen is.

**Figuur 3 Verdelingen van dienstjaren in de populatie (N=10.903) en de steekproef (N=6.339) van medewerkers in 2011**



De verschillen tussen de steekproef en populatie wat betreft de verdeling in dienstjaren zijn significant. De effectgrootte is echter 0,06 is en waardoor er geen praktisch relevante verschillen bestaan tussen steekproef en populatie. Tot slot worden de steekproef en de populatie vergeleken op de omvang van de aanstelling (fulltime of parttime) van de medewerkers.

**Figuur 4** Verdelingen van aanstelling in de populatie (N=10.903) en de steekproef (N=6.426) van medewerkers in 2011



Bij deze verdelingen wordt de significantiegrens niet bereikt ( $p=0,261$ ) waardoor van een representatieve steekproef kan worden gesproken waar het gaat om de omvang van de aanstelling van medewerkers.

De voorgaande toetsen laten zien dat er geen ernstige bezwaren zijn tegen het trekken van conclusies over de gehele populatie op basis van de steekproef van het MTO-DJI 2011.





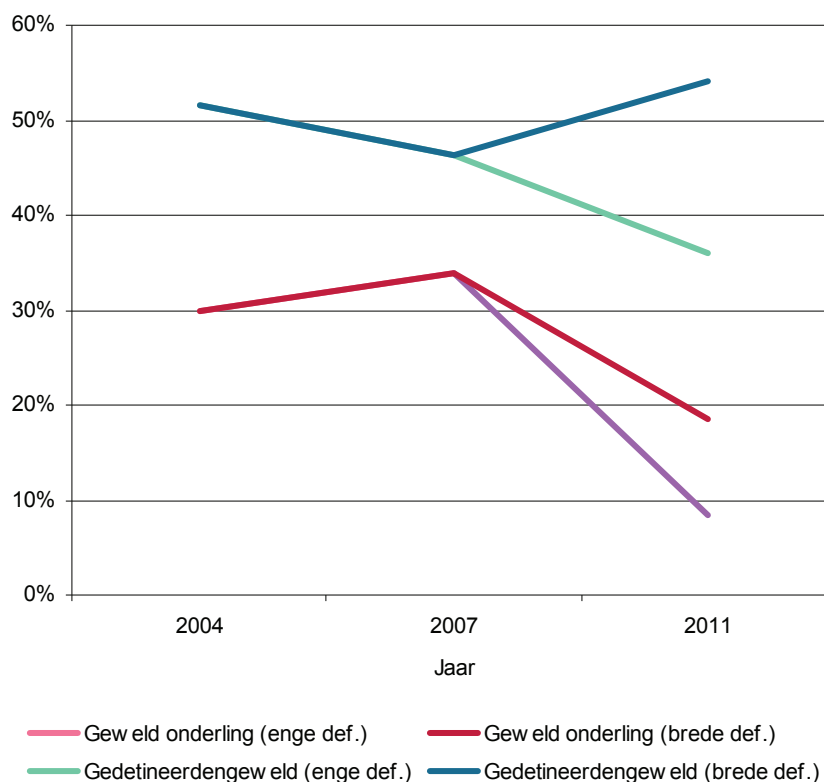
### 3 Cijfermatig inzicht in ongewenste omgangsvormen

#### 3.1 Cijfermatig overzicht van ongewenste omgangsvormen voor alle gevangenismedewerkers

##### 3.1.1 Algemene trend door de jaren

Figuur 5 geeft de ontwikkeling weer van ongewenste omgangsvormen tussen personeelsleden. Omdat in 2004 en 2007 een beperktere definitie aangehouden is van intimidatie, is voor een vergelijking met 2011 een onderscheid gemaakt tussen een enge en een brede definitie. In de meting van 2011 wordt ook gevraagd naar de ervaren verbale agressie en discriminatie. In de enge definitie worden deze niet, en in de brede definitie wel gevat onder ongewenste omgangsvormen. Hoewel dit rapport ongewenste omgangsvormen tussen personeel centraal stelt, wordt ter referentie gerapporteerd over geweld dat medewerkers door toedoen van gedetineerden ervaren.

**Figuur 5 Trends 2004 tot 2011 van ongewenste omgangsvormen van gedetineerden en collega's, ervaren door medewerkers van het gevangeniswezen (N=5.585-6.947)**



Het aantal medewerkers van het gevangeniswezen dat gedetineerdengeweld ervoer nam tussen 2004 en 2007 met ongeveer 5% af. Tussen 2007 en 2011 nam dit weer toe (van 46,4% naar 54,2%), althans wanneer de nieuwe categorieën

verbale agressie en discriminatie worden meegerekend. Wanneer dat niet gebeurt, is er sprake van een daling (zie figuur 5). Duidelijker tekent de trend zich af waar het gaat om het ervaren van ongewenste omgangsvormen veroorzaakt door collega's en/of leidinggevenden. Bij hantering van zowel de enge als de brede definitie is er sprake van een sterke daling. Bij de brede definitie is er sprake van bijna een halvering tussen 2007 en 2011, bij de enge definitie neemt het aantal medewerkers dat de ongewenste omgangsvormen ervaart af van 34% naar 8,5%. Dit is een opvallende daling te noemen tegen de achtergrond van de lichte stijging tussen 2004 en 2007.

### 3.1.2 Ongewenste omgangsvormen, uitsplitst naar vorm

Vanaf hier wordt de 'brede definitie' aangehouden ('verbale agressie' en 'discriminatie' worden tot de categorie 'bedreiging/intimidatie' gerekend), aangezien niet zeker is wat respondenten in de jaren 2004 en 2007 exact verstonden onder intimidatie. Zodoende wordt voorkomen dat niet te gemakkelijk van positieve resultaten gesproken kan worden.

**Figuur 6 Trends 2004 tot 2011 van ongewenste omgangsvormen door collega's en leidinggevenden, ervaren door medewerkers van het gevangeniswezen, uitgesplitst naar soort (N=5.585-6.947)**

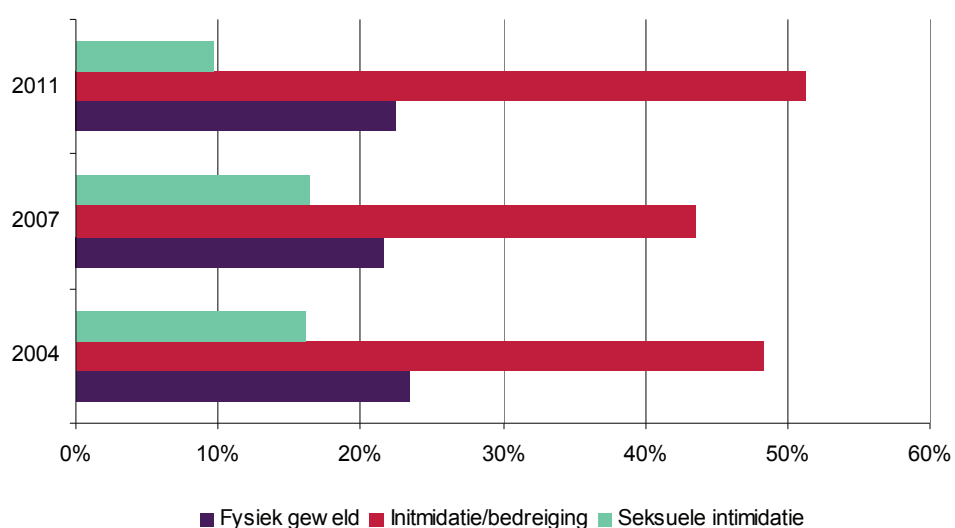


Figuur 6 laat zien dat intimidatie/bedreiging in elk onderscheiden jaar de meest ervaren ongewenste omgangsvorm is tussen personeel onderling. Er is sprake van een aanzienlijk afname tussen 2007 en 2011, te weten 11,8%. De andere twee vormen zijn nog sterker afgenomen. Het percentage medewerkers dat seksuele intimidatie ervoer door collega's of leidinggevende was redelijk stabiel tussen 2004 en 2007 (van 10,1% naar 10,4%). In 2011 is dit percentage drastisch afgenomen; nog 3,5% van de medewerkers geeft aan seksuele intimidatie te hebben ervaren door een collega of leidinggevenden de afgelopen 12 maanden. Deze trend is ook waarneembaar bij fysiek geweld. Tussen 2004 en 2007 was het percentage licht gedaald, tussen 2007 en 2011 is sprake van een sterke daling van het percentage medewerkers dat fysiek geweld ervoer van collega's of een leidinggevende. Nog 0,8% van de responderende medewerkers in het gevangeniswezen geven aan de afgelopen 12 maanden fysiek geweld van collega's te hebben ervaren.

### 3.1.3 Uitgesplitst naar 'dader'

Om inzichtelijk te krijgen door wie de ervaren ongewenste omgangsvormen worden veroorzaakt, worden de onderscheiden categorieën – seksuele intimidatie, bedreiging/intimidatie en fysiek geweld – per 'dader' gerapporteerd. Allereerst wordt gedetineerdengeweld in een figuur weergegeven, dan ongewenste omgangsvormen door collega's en tot slot door leidinggevenden.

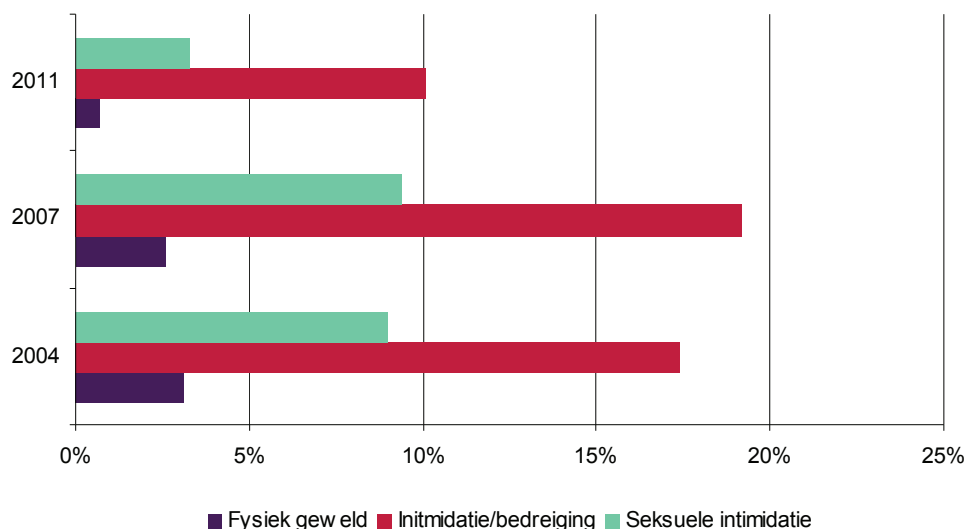
**Figuur 7 Trends 2004 tot 2011 van ongewenste omgangsvormen door gedetineerden, ervaren door medewerkers van het gevangeniswezen, uitgesplitst naar soort (N=5.585-6.947)**



Uit figuur 7 is op te maken dat seksuele intimidatie door gedetineerden tussen 2004 en 2007 vrijwel gelijk bleef, maar het in 2011 minder vaak is ervaren. In 2011 ervoer minder dan 10% van het gevangenispersoneel seksuele intimidatie door gedetineerden. Waar het gaat om intimidatie en bedreiging daalde het percentage tussen 2004 en 2007, maar steeg het in 2011 weer tot 51,3%. Tot slot is het percentage medewerkers dat fysiek geweld ervoer van gedetineerden ongeveer gelijk gebleven in afgelopen jaren; er zijn slechts lichte schommelingen waarneembaar.

De volgende figuur (figuur 8) laat zien welk percentage van het personeel ongewenste omgangsvormen van collega's heeft ervaren.

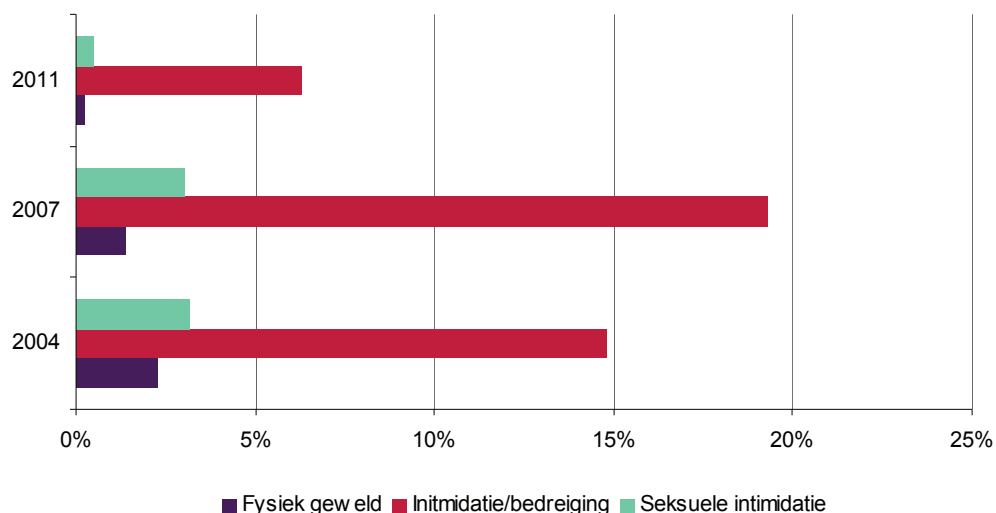
**Figuur 8 Trends 2004 tot 2011 van ongewenste omgangsvormen door collega's, ervaren door medewerkers van het gevangeniswezen, uitgesplitst naar soort (N=5.585-6.947)**



Het percentage medewerkers dat aangaf seksuele intimidatie te ervaren door collega's nam in de periode 2004-2007 licht toe. In 2011 is een forse daling waarneembaar (zie figuur 8). Seksuele intimidatie tussen collega's is tussen 2007 en 2011 gedaald met 65% (van 9,4 naar 3,3 procentpunt). Ook is de vorm intimidatie/bedreiging gedaald (van 19,2 naar 10,1 procentpunt), en wel met 47,4%; waarbij de brede definitie wordt aangehouden (inclusief verbale agressie en discriminatie). Fysiek geweld door collega's kent ook een forse daling; 0,7% van de medewerkers geeft in 2011 aan fysieke agressie te hebben ervaren door een collega in de afgelopen 12 maanden; dit percentage bedroeg in 2007 nog 2,6%, hetgeen een daling betekent van 73%.

Tot slot van deze subparagraaf wordt verslag gedaan van de ongewenste omgangsvormen die personeel ervoeren door toedoen van leidinggevenden de afgelopen 12 maanden.

**Figuur 9 Trends 2004 tot 2011 van ongewenste omgangsvormen door leidinggevenden, ervaren door medewerkers van het gevangeniswezen, uitgesplitst naar soort (N=5.585-6.947)**



Figuur 9 laat zien dat seksuele intimidatie door toedoen van leidinggevenden de afgelopen jaren steeds minder vaak ervaren wordt door medewerkers. Tussen 2007 en 2011 is er sprake van een forse afname van meer dan 83% (namelijk nog slechts 0,5% van de respondenten gaf aan seksuele intimidatie te ervaren tegenover 3,0% in 2007). Intimidatie/bedreiging door leidinggevenden werd eveneens aanmerkelijk minder vaak ervaren: dit werd meer dan 67% minder vaak gemeld (van 19,3 in 2007 naar 6,3 procentpunt in 2011 wanneer de brede definitie van intimidatie wordt aangehouden). Tot slot is eenzelfde trend waarneembaar bij fysiek geweld. Tussen 2007 en 2011 is het percentage respondenten dat fysieke agressie door leidinggevenden ondervond met ruim 85% afgenomen (van 1,4 in 2007 naar 0,2 procentpunt in 2011).

### 3.2 Uitgesplitst naar leeftijd en geslacht

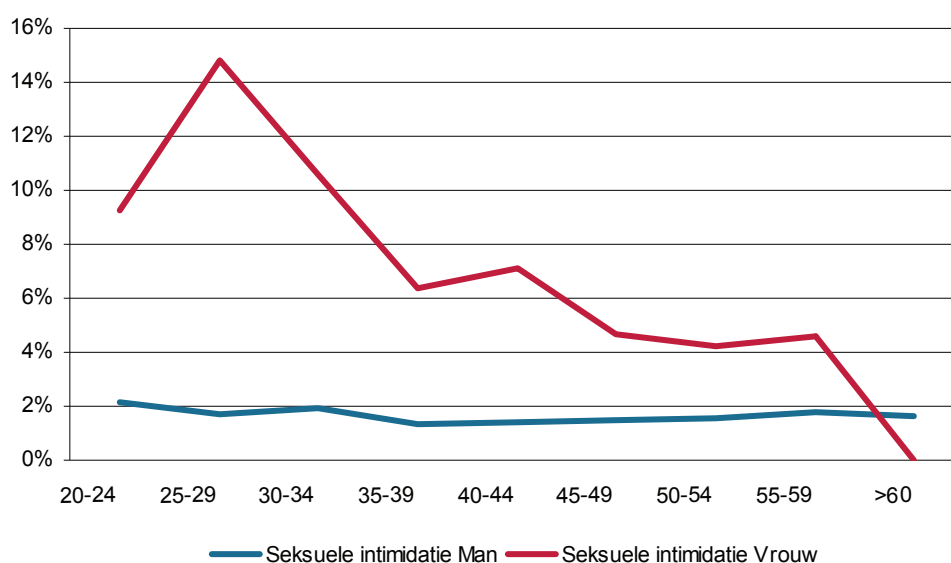
Het MTO-DJI in 2004 en 2007 heeft geleid tot verschillende aanvullende studies om inzicht te krijgen bij welke groepen medewerkers bepaalde vormen van ongewenst gedrag het meest voorkomen. Uit de studie van Bogaerts & Den Hartogh (2008) bleek dat in het bijzonder twee achtergrondkenmerken van personeel relevant zijn, te weten het geslacht en de leeftijd van het personeel. In figuren 6, 7 en 8<sup>2</sup> wordt inzichtelijk welke verschillen er bestaan tussen mannelijke en vrouwelijke respondenten bij het ervaren van de verschillende ongewenste omgangsvormen in 2011. Daarbij wordt een uitsplitsing gemaakt naar leeftijdscategorieën.

<sup>2</sup> Strikt genomen representeren de grafieken geen continuïteit 'in de tijd', maar zijn leeftijdscategorieën binnen dezelfde sample op hetzelfde meetmoment. Ten behoeve van een eenvoudige interpretatie is toch voor de weergave van een lijngrafiek gekozen.

### 3.2.1 Seksuele intimidatie, leeftijd en geslacht

Wanneer het ervaren van seksuele intimidatie wordt geanalyseerd naar geslacht en leeftijd ontstaat het volgende beeld (figuur 10).

**Figuur 10 Seksuele intimidatie in 2011 door collega's en leidinggevenden, ervaren door medewerkers van het gevangeniswezen, uitgesplitst naar geslacht en leeftijd (N=6.731)**

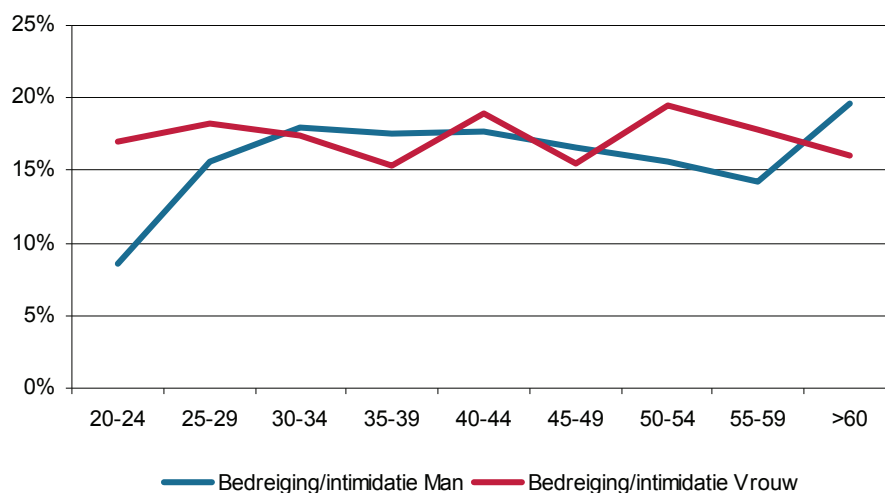


Mannelijke respondenten hebben significant minder last van seksuele intimidatie door collega's en leidinggevenden dan vrouwelijke respondenten. Bij mannen houdt de leeftijd nauwelijks een verband met het ervaren van seksuele intimidatie (om en nabij de 2% voor alle leeftijdscategorieën). Voor vrouwen geldt echter dat zij veel vaker aangaven last te hebben van seksuele intimidatie door collega's en leidinggevenden. Daarbij verschilt het percentage dat seksuele intimidatie ervaren heeft, aanzienlijk tussen de verschillende leeftijdsgroepen. Meer dan 10% van de vrouwelijke respondenten tussen de 20 en de 34 jaar oud geven aan de afgelopen 12 maanden seksuele intimidatie te hebben ervaren door toedoen van een collega of leidinggevende. Naarmate de vrouwelijke respondenten een hogere leeftijd aangegeven hebben, wordt minder vaak gerapporteerd dat er last wordt ondervonden van seksuele intimidatie.

### 3.2.2 Bedreiging/intimidatie, leeftijd en geslacht

Wanneer het ervaren van bedreiging/intimidatie wordt geanalyseerd aangaande geslacht en leeftijd ontstaat het volgende beeld (figuur 11).

**Figuur 11 Bedreiging/intimidatie in 2011 door collega's en leidinggevend, ervaren door medewerkers van het gevangeniswezen, uitgesplitst naar geslacht en leeftijd (N=6.731)**

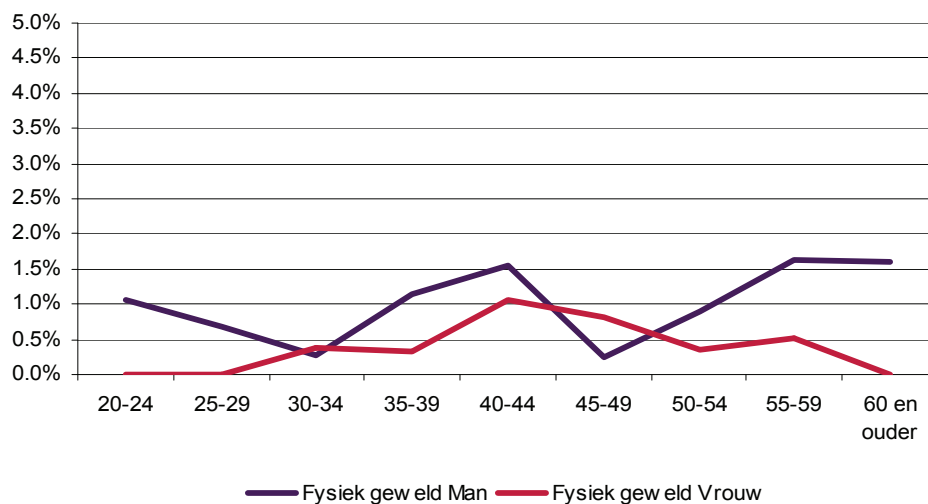


Ongeveer 17% van de respondenten geeft aan bedreiging/intimidatie te hebben ervaren door een collega of een leidinggevende. Dit percentage is niet heel verschillend voor mannen en vrouwen en de onderscheiden leeftijdscategorieën. Eén opvallend element dat naar voren komt in figuur 11 is dat relatief jonge (20 tot 24 jaar) mannelijke respondenten minder vaak aangeven bedreiging en intimidatie te ervaren van collega's en leidinggevend dan hun vrouwelijke collega's (8,5% van mannelijke respondenten tussen de 20 en de 24 jaar oud).

### 3.2.3 Fysiek geweld, leeftijd en geslacht

Wanneer het ervaren van fysiek geweld wordt geanalyseerd op geslacht en leeftijd ontstaat het volgende beeld (figuur 12).

**Figuur 12 Fysiek geweld in 2011 door collega's en leidinggevend, ervaren door medewerkers van het gevangeniswezen, uitgesplitst naar geslacht en leeftijd (N=6.731)**



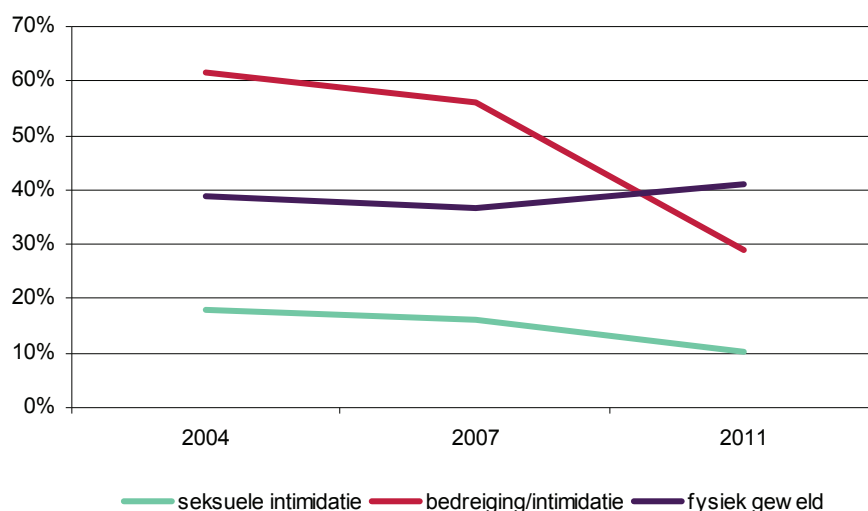
Uit figuur 12 is op te maken dat mannelijke respondenten in meerdere leeftijdsgroepen aangeven vaker in aanraking te komen met fysiek geweld door collega's en leidinggevendenden. Alleen in de groep respondenten tussen de 30 en de 34 jaar, en de groep tussen de 45 en de 49 jaar geven vrouwen net iets vaker aan de ongewenste omgangsvorm te ervaren. Er zijn verder geen afwijkingen die opmerkelijk te noemen zijn. De verschillen tussen mannen en vrouwen en tussen de leeftijdscategorieën wijken nergens meer dan een procent af van het gemiddelde (0,8% van alle medewerkers).

### 3.3 Cijfermatig overzicht van ongewenste omgangsvormen bij PIW'ers

Penitentiaire inrichtingswerkers vormen een speciale functiegroep in het gevangeniswezen. Deze medewerkers zijn aangewezen om de dagelijkse begeleiding en bejegening van gedetineerden te verzorgen en staan daardoor relatief veel in contact met gedetineerden.

Door de centrale rol van de PIW' er staat deze functiegroep in relatief hoge mate bloot aan gedetineerdencontact en daarmee ook gedetineerdengeweld. Door deze blootstelling kan worden verondersteld dat PIW'ers in sterke mate moeten vertrouwen op hun collega's doordat zij van hen afhankelijk zijn wat betreft hun veiligheid. De werkdruk, maar ook de druk waaronder de samenwerking tussen PIW'ers in het dagelijkse primair proces kan komen te staan, maken het mogelijk dat onderlinge omgangsvormen relatief vaak als ongewenst kunnen worden ervaren. In de voorgaande afnames van het personeelsonderzoek bij DJI is de groep PIW'ers daarom apart onderzocht op deze onderwerpen. Hierdoor is een historische trend in beeld te brengen (zie de volgende drie figuren).

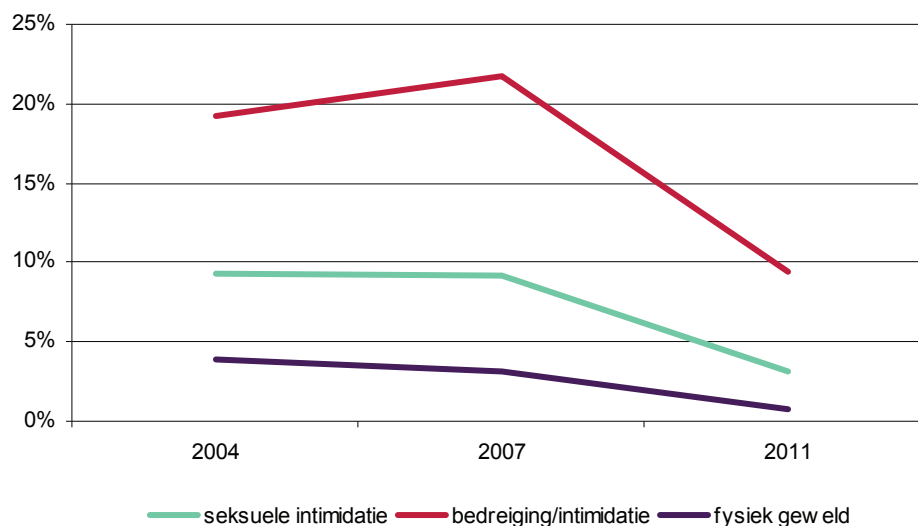
**Figuur 13 Ongewenste omgangsvormen door gedetineerden, ervaren door PIW'ers in 2004, 2007 en 2011 (N=2.249)**



Uit figuur 13 is op te maken dat het seksuele intimidatie en bedreiging/intimidatie door gedetineerden minder werd ervaren bij PIW'ers in 2007 dan in 2004. Deze trend zet zich door bij de meting van 2011; de categorie 'bedreiging/intimidatie' laat zelfs een sterke daling zien. Fysiek geweld is echter, na een lichte daling tussen 2004 en 2007, gestegen van zo'n 37% naar meer dan 41%.

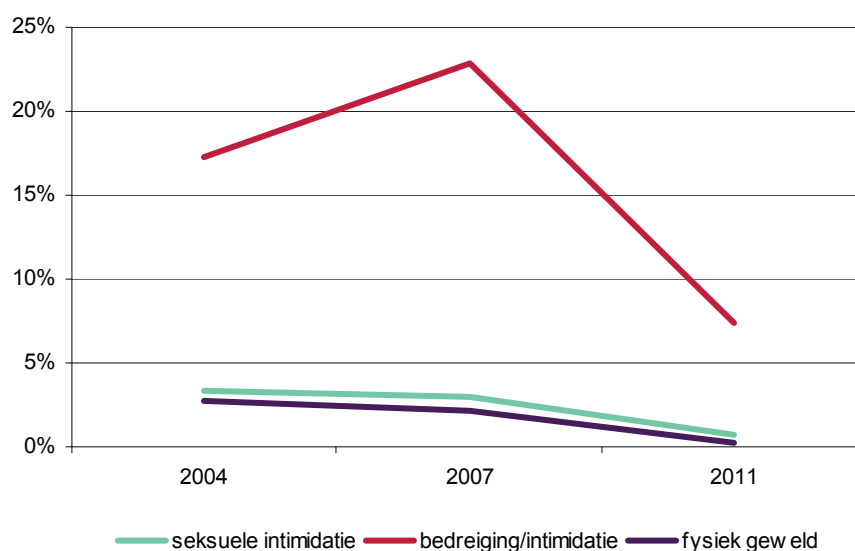


**Figuur 14 Ongewenste omgangsvormen door collega's, ervaren door PIW'ers in 2004, 2007 en 2011 (N=2.249)**



In figuur 14 is af te lezen dat PIW'ers alle ongewenste omgangsvormen minder vaak rapporteren in 2011 ten opzichte van 2007. De afname van 'bedreiging/intimidatie' is daarbij het meest opvallend, omdat dit percentage tussen 2004 en 2007 nog steeg en er tussen 2007 en 2011 sprake is van een sterke afname.

**Figuur 15 Ongewenste omgangsvormen door leidinggevenden, ervaren door PIW'ers in 2004, 2007 en 2011 (N=2.249)**



Figuur 15 laat de trend zien van ongewenste omgangsvormen ervaren door PIW'ers door toedoen van de leidinggevende. Fysiek geweld en seksuele intimidatie tussen PIW'er en de leidinggevende namen in de periode 2004-2007 al enigszins af, deze trend zet zich in sterkere mate door. Opvallend is de aanvankelijke stijging van be-

dreiging/intimidatie' tussen 2004 en 2007 en de forse afname van het percentage tussen 2007 en 2011.

### *3.3.1 Verschillen tussen het totale gevangenispersoneel en PIW'ers betreffende ervaren ongewenste omgangsvormen*

Wanneer de percentages uit figuren 13 tot en met 15 (over PIW'ers) worden vergeleken met de totale steekproef van gevangenispersoneel valt op dat 'intimidatie/bedreiging' door gedetineerden in 2011 minder vaak ervaren wordt onder PIW'ers. In voorgaande jaren waren de percentages vergelijkbaar (rond de 60%); in 2011 ervaren PIW'ers veel minder intimidatie/bedreiging door gedetineerden (minder dan 30% met gebruikmaking van de brede definitie inclusies verbale agressie en discriminatie). Voor het totale gevangenispersoneel bleef dit percentage echter redelijk constant rond de 50%. Een verklaring hiervoor is dat PIW'ers gewend zijn aan de (soms intimiderende) omgangsvormen van gedetineerden en deze minder snel als ongewenst aanmerken. Seksuele intimidatie door gedetineerden nam zowel bij het totale gevangenispersoneel als de PIW'ers af, waarbij geen opvallende verschillen zijn waar te nemen in de daling bij de twee groepen. Dat geldt niet voor fysiek geweld door gedetineerden. Hoewel de trend hetzelfde is bij het totale gevangenispersoneel en de groep PIW'ers, namelijk een lichte daling tussen 2004 en 2007 en een lichte stijging tussen 2007 en 2011, ligt het percentage van het personeel dat fysiek geweld heeft ervaren door toedoen van gedetineerden onder PIW'ers bijna twee keer zo hoog (meer dan 40%). Dat fysiek geweld meer ervaren wordt door PIW'ers dan door andere functiegroepen is niet opmerkelijk. Zij staan van het gevangenispersoneel het meest in direct contact met gedetineerden en zijn eerste aanspreekpunt voor alle dagelijkse zaken die gedetineerden aangaat (dus ook bijvoorbeeld bij frustraties en meningsverschillen).

Ongewenste omgangsvormen die worden ervaren door toedoen van collega's laten gelijke percentages en een gelijke tendens door de jaren zien bij het totale personeel en de groep PIW'ers. Dat geldt alleen niet voor ongewenste omgangsvormen die personeel ervaart van leidinggevenden. Het percentage dat ongewenste omgangsvormen van leidinggevenden ervaart, ligt bij de groep PIW'ers over het geheel iets hoger dan bij het totale personeel.

## 4 Kwalitatief inzicht in ongewenste omgangsvormen

Voor een kwalitatief inzicht in de ongewenste omgangsvormen tussen personeel wordt in dit hoofdstuk de beantwoording van twee open vragen behandeld.

### 4.1 Analyse van de open vraag over het voorval

Zoals is gesteld in het tweede hoofdstuk, dienen de antwoorden op de open vragen te voldoen aan een aantal criteria. Er moet bijvoorbeeld sprake zijn van een persoonlijke ervaring en het moet betrekking hebben op omgangsvormen tussen collega's (en dus geen voorval door toedoen van gedetineerden of bezoekers). Van de 6.731 respondenten hebben 796 de vraag ingevuld. Dat is ongeveer 12% van de respondenten. Hoewel het expliciet in de vraagstelling is vermeld (zie paragraaf 2.3), hebben veel respondenten de vraag niet precies beantwoord en antwoorden gegeven die niet over de eigen ervaring gaan of niet de collega's betreffen. In die gevallen wordt de beantwoording als ongeldig aangemerkt en niet meegenomen in de analyse. In tabel 4 is te zien hoe de 796 antwoorden zijn toegewezen aan de categorieën.

**Tabel 4** Antwoorden op vraag 1, ingedeeld in categorieën

	Frequentie	Percentage
Ongeldig	595	74,7
Verbale agressie	85	10,7
Bedreiging/intimidatie	47	5,9
Seksuele intimidatie	10	1,3
Discriminatie	35	4,4
Fysieke agressie	4	0,5
Anders/overig	20	2,5
<b>Totaal</b>	<b>796</b>	<b>100,0</b>

#### 4.1.1 Verbale agressie

Bijna 11% van de respondenten die de open vraag invulden maakten melding van ervaringen met verbale agressie. Meest voorkomende voorbeeld van verbale agressie dat wordt gegeven, is belediging door een collega of een leidinggevende. Er worden bijvoorbeeld opmerkingen gemaakt over de kwaliteit waarop een medewerker zijn werk uitvoert. 'Als ik ben belast met de functie portier krijg ik vaak vervelende opmerkingen van collega's omdat het niet snel genoeg voor ze gaat. Wij moeten er op de eerste plaats voor zorgen dat het veilig gaat. De snelheid is niet de belangrijkste prioriteit.'

Beledigingen kunnen dus voortkomen uit een rol of functie die een medewerker heeft: 'Een personeelslid heeft mij een NSB'er genoemd tegen andere collega's omdat ik onderdeel was van een bezuinigingswerkgroep.' Een ander voorbeeld: 'Vaak word ik oude zak genoemd. Dit vind ik niet prettig.' Beledigingen zijn vaak grappig bedoeld, maar komen niet altijd zo over, blijkens het volgende voorbeeld. 'Door medezeggenschapsvrijstelling (2 dagen per week) ben ik minder op de werkvloer aanwezig, waardoor sommige collega's het grappig vonden om zich – tot vervelens

toe – te blijven voorstellen omdat men schijnbaar je naam weer “vergeten” was. De leidinggevende heeft hier ook enige tijd aan meegedaan. Je doet hier op een gegeven moment zelf ook aan mee, in de hoop dat de “lol” er dan van af gaat... Het is inmiddels wel gestopt.’

De respondenten melden dat ongewenste omgangsvormen soms niet heel zichtbaar zijn: ‘Er staan extreme omgangsvormen benoemd (in de vragenlijst van het MTO-DJI), waar ik niet mee te maken heb gehad. Wel loop ik soms tegen de “subtielere” vormen aan, bijvoorbeeld zogenaamd grappige opmerkingen waarbij je in de zeik gezet wordt, of het afzeiken van gedetineerden door collega's, waarbij jouw opmerkingen niet serieus worden genomen.’ Een andere respondent schrijft: ‘Lichte vorm van treiteren, maar dat gebeurt bij elke werkgever=niet hinderlijk.’

Ook komt het voor (twee maal genoemd) dat er opmerkingen worden gemaakt over de thuissituatie (bijvoorbeeld minachtende opmerkingen over de partner van een medewerker). Inmenging en interesse van collega's in het privéleven wordt niet door eenieder op prijs gesteld: ‘Collegae die zich opdringen aan je privéleven. Je thuis willen bellen als je jarig bent en van die onzin. Of je mailadres willen hebben. Ongewenste opdringerigheid.’ En bijvoorbeeld: ‘Ik stoer me aan de schuttingtaal die collega's gebruiken. Normen en waarden staan voor mij hoog in 't vaandel. Ik hoef ook niet te weten wat er 's nachts bij hen in bed gebeurt. Ik geef dit altijd wel aan.’ Voorts wordt er her der geroddeld en wordt gesproken van ‘ellebogengedrag’, hetgeen tot ongewenste ervaringen heeft geleid bij een aantal medewerkers.

Er wordt gemeld dat personeel soms kortaf tegen elkaar kan zijn: ‘Ik kreeg te maken met verbale agressie van een medewerker. Achteraf bleek dat hij gefrustreerd was door de drukte op het werk en de manier hoe de andere collega's met hem omgingen.’ De werkdruk wordt vaker genoemd als aanleiding van verbale agressie en kan dan uiteenlopende vormen aannemen: ‘Er wordt extra werkdruk neergelegd, overbelast raken en toch niet begrepen worden, woorden verdraaien, privéleven er onnodig bijhalen, schuld op privé afwentelen terwijl werk duidelijk voor overbelasting zorgt, niet willen luisteren, toch dwingen te werken, dreigen met niet doorbetalen salaris bij ziek melden, neerbuigende opmerkingen maken, afspraken niet nakomen, onder druk zetten, zodra het minder goed gaat genegeerd worden, verbaal intimiderende opmerkingen enz.’

Naast de werkdruk is onenigheid over ziekteverzuim soms een voedingsbodem voor ongewenste omgangsvormen. Respondenten melden dat men soms niet wordt geloofd als men zich ziek meldt en een leidinggevende aandringt om naar het werk te komen. ‘Bij een ziekmelding mijnerzijds (telefonisch) reageerde mijn leidinggevende dat dat de vijfde keer in zes maanden was, terwijl het de derde keer in twaalf maanden was (ook volgens de bedrijfsarts).’ In de arbeidsverhoudingen lijkt daarbij soms wantrouwen tussen leidinggevende en medewerker te bestaan: ‘Een aanvaring met een teamleider die schreeuwend en dreigend aan de telefoon was met mij tijdens mijn ‘ziek zijn’. Toen ik daar later over in gesprek ging met hem en zijn leidinggevende werd alles glashard ontkend.’

Ook kan het verlenen van verlof een activiteit zijn waarbij ongewenste omgangsvormen worden ervaren: ‘Middenkaderleden die mijn goedgekeurde (door hun zelf) verlofdag intrekken onder de woorden: hou in de gaten dat je een tijdelijk contract hebt.’ En: ‘Ik word niet serieus genomen door mijn leidinggevende, ik word genegeerd door mijn leidinggevende. Mijn leidinggevende zet zich niet in voor aanvragen voor verlof, bijzonder verlof of andere dingen die voor mij belangrijk zijn. Ik krijg een afwijzende mail of helemaal geen antwoord, nooit een persoonlijk gesprek.’

Wat men vaak als ongewenst aanduidt, is dat derden tevens van ongewenst gedrag getuige zijn. Kritiek, discussie en onenigheid tussen collega's wordt als extra onge-

wenst ervaren als er bijvoorbeeld gedetineerden bij zijn. Dat brengt hun positie in het geding.

#### 4.1.2 *Intimidatie/bedreiging*

Bij intimidatie/bedreiging wordt de volgende concretisering gehanteerd: bedreigen, stalken, achtervolgen, chanteren, onder druk zetten, dreigbrief en gezinsleden bedreigen. De open vraag kan inzicht bieden welke van deze voorbeelden wordt ervaren in de praktijk. Meest voorkomende oorzaak is onenigheid tussen leidinggevende en medewerker over verzuim en verlof. 'Ben door afwezigheid/ziekte door leidinggevende aangesproken of dit werk nog wel geschikt was voor mij. Dit kwam erg intimiderend over. Voelde me erg onder druk gezet door leidinggevende.' Medewerkers zeggen onder druk gezet te zijn om tijdens ziekte het werk weer op te pakken. 'Door zowel de bedrijfsarts als leidinggevende voelde ik mij onder druk gezet over terugkeren na ziekte. Voelde me niet serieus genomen!' Ten aanzien van verlof wordt eenmaal aangegeven: 'Leidinggevende chanteert met verlofuren en doet dreigementen en uitspraken waarvan niets klopt' en 'Ik ben niet op een vergadering gekomen in verband met vakantie. Alle collega's die niet waren op komen dagen, kregen van het oud hoofd veiligheid een verzuimbrief. Dit is later ingetrokken door de inzet van de OC/OR.' En: 'Na een sterfgeval in de familie had ik met de bedrijfsarts afgesproken wanneer ik weer zou beginnen met werken. Mijn leidinggevende heeft dit toen 5 dagen naar voren gehaald, met de mededeling als ik niet kwam, hij dit zag als werkweigering en met de mening van de arts had hij niets te maken.'

Ongewenste omgangsvormen zitten niet altijd in gedrag, soms worden ze ervaren door een brief of mail. 'Heb een dreigbrief gekregen van een collega van een andere discipline. Heb dit gemeld bij de integriteitcommissie en is tot mijn tevredenheid afgehandeld.' Of: 'Dreigbrief voor arbeidsrechtelijke gevolgen wegens het niet bijwonen van een vergadering/bijeenkomst in eigen vrije tijd.'

Medewerkers geven aan dat zij zich soms onder druk gezet voelen door hun leidinggevende. 'Naast mijn werk als PIW'er ben ik tevens OR-lid geweest afgelopen jaar, en ben ik in die hoedanigheid meerdere malen door leidinggevend (MT) onder druk gezet.' En: 'Het contact met mijn leidinggevende is de laatste maanden verbeterd, maar in de maanden ervoor werd ik tijdens een gesprek geïntimideerd en gaf mijn leidinggevende mij het gevoel dom te zijn. Hierdoor daalde mijn zelfvertrouwen. Ondanks dat het de laatste maanden beter gaat, blijf ik altijd op mijn hoede!' Een andere aanleiding voor bedreiging en onder druk zetten wordt gegeven door een medewerker: 'Een aantal keren bedreigd, onder druk gezet! Mijn mondkwerk is nogal scherp en mijn kennis, kunde en vaardigheden bedreigend voor de leiding! Als men het je niet gunt, krijg je het niet. Hoe goed je ook bent! Het is niet wie je bent, maar méér wie je kent! Triest!' En: 'Vriendjespolitiek. Als men je niet mag, kom je nergens en maken leidinggevend je het leven zuur. Dat maakt het werken lastig (geen werkoverleg en/of informatie).'

Nalatigheid van collega's kan leiden tot het ervaren van ongewenste omgangsvormen: 'Niet reageren op mail. Niet houden aan wensen/afspraken, zelfs na herhaaldelijke mail. Dingen willen laten tekenen met afspraken die nooit gemaakt zijn' en 'Tijdens arbeid door een collega alleen gelaten. Meerdere gedetineerden tegen moeten houden. Leidinggevende nam het niet op. Door dreigen en juiste personen aanspreken gesprek gehad, maar dit werd zeer amateuristisch opgepakt door leiding en directie.'

Tot slot wordt eenmaal aangegeven dat ongewenste omgangsvormen zijn voorgekomen op een feestje van het werk. 'Is me één keer overkomen tijdens een feest van het werk. En ik heb de desbetreffende persoon hier later op aangesproken omdat hij op het moment van ongewenst gedrag dronken was. En heb aangegeven

dat hij dit nooit meer moet doen en dat ik er de volgende keer werk van zou maken. Dat is begrepen en heb geen last meer gehad.'

#### 4.1.3 Seksuele intimidatie

Bij seksuele intimidatie tussen collega's kan het gaan om nafluiten, seksueel getinte opmerkingen, blikken, handtastelijkheden, aanranding of verkrachting. Medewerkers in het gevangeniswezen melden dat dit nauwelijks voortkomt. Wanneer het wel wordt gemeld beschrijft men het voorval als 'de kleding van het lijf afkijken', 'seksueel getinte opmerkingen' en 'ongewenste aanraking door een collega'. Bij ongewenste aanrakingen wordt gemeld dat de collega doet alsof het per ongeluk gaat. Hier is de grens lastig te trekken tussen attente en voorkomende omgangsvormen en ongewenste gedragingen. Sommige voorvallen laten zien hoe moeilijk het is duidelijk te krijgen hoe een 'dader' iets bedoelt en hoe een 'slachtoffer' iets ervaart, bijvoorbeeld: 'Krijg regelmatig complimenteus bedoelde opmerkingen over mijn uiterlijk en over hoe lekker ik ruik. Gaat niet zozeer om de inhoud van opmerkingen, maar om de wijze waarop ze gemaakt worden met min of meer veelbetekende blikken. Over mijn parfum hoor ik dingen en ik word ook wel eens te lang aangeraakt.' En: 'Een grapje is leuk, maar als een collega mails blijft sturen met daarin avances en seksueel getinte opmerkingen houdt het een keer op.' Het bespreekbaar maken van dergelijke situaties bracht daarbij uitkomst: 'Collega die op persoonlijk vlak contact wilde (relationeel). Ik voelde me daar ongemakkelijk bij. Heb het afgehouden. Collega begreep het signaal en liet me met rust.'

#### 4.1.4 Discriminatie

Bij discriminatie gaat het om negatieve opmerkingen of gedragingen met betrekking tot sekse, huidskleur, geloof, leeftijd of seksuele geaardheid.

Soms wordt een ongewenst onderscheid gemaakt op basis van geslacht: 'Tijdens een vergadering ontstond een discussie omdat twee partijen elkaar niet begrepen. Toen ik trachtte deze discussie te versoepelen door als soort van tolk te fungeren, kreeg ik de opmerking "wat is dat toch met die vrouwen dat ze altijd denken te weten wat wij zeggen" (mannen). De directie zat erbij en keek ernaar.' En: 'Als vrouw word je door sommige groepen niet serieus genomen.'

Vier maal wordt in de open vraag iets beschreven over discriminatie naar aanleiding van de huidskleur van een medewerker. Wat betreft huidskleur werd eenmaal concreet beschreven waar het om gaat: 'Uitgemaakt voor gorilla op basis van huidskleur.'

Verder wordt tweemaal discriminatie ervaren door afkomst: 'De reden is dat ik Fries spreek. Ik heb collegae en leidinggevendenden erop geattendeerd hier (in Fryslân) alle recht op te hebben. Toch irriteert mij deze discriminatie, temeer er een wettelijke basis aan ten grondslag ligt.' En: 'Ik krijg opmerkingen van "die Hollander". Ik ben en blijf zelfs na 30 jaar hier te wonen die Hollander die hier in (...) woont.'

Ook het geloof kan aanleiding zijn voor discriminerende opmerkingen. 'Als moslim of allochtoon zijnde word je anders behandeld. Als jij je werk goed uitoefent, dan krijg je nooit eens een compliment. Wanneer je slijmt of tegen het beleid schopt, dan krijg je wel een pluspuntje en word je heel vaak voorgetrokken.' En: 'Collega's/leidinggevende schrikken er toch van terug als je zegt of laat vallen dat je op jouw manier moslim bent. Het wordt allemaal als grapje afgedaan, maar ondertussen word ik voor mijn gevoel toch hiermee op een negatieve manier geconfronteerd. Klinkt heel wat, maar valt best mee. Ik lig er niet wakker van, maar het speelt wel!' Sommige medewerkers maken melding van leeftijdsdiscriminatie. De aanleiding kan zowel een relatief jonge als oude leeftijd zijn. 'Een afdelingshoofd (niet mijn leiding-

gevende) wilde niet met mij in gesprek/discussie vanwege mijn leeftijd. Zij is bijna twee keer zo oud. Pas nadat zij was aangesproken door mijn eigen leidinggevende wilde zij wel met mij in gesprek.' En: 'Geen doorstroming meer mogelijk omdat de leidinggevendens mij te oud vinden. Dit word je niet gewoon gezegd, maar wordt in een mooi verhaal wel duidelijk gemaakt.'

Verschillende medewerkers geven aan dat zij ongewenste opmerkingen hebben ontvangen over hun uiterlijk, het lijkt daarbij meestal te gaan over opmerkingen over vermeend overgewicht. 'Een aantal keren per week de opmerking krijgen bijvoorbeeld wat leuk, krijg je een kleine? Ben je met gezinsplanning bezig? Hoelang moet je nog? Blijkbaar zijn collega's erg bezig met het lichaam van de collega's. Erg ongewenst!' En: 'Ik kreeg een negatieve opmerking over mijn postuur.'

Tot slot is driemaal in woorden beschreven dat er discriminatie is ervaren op het gebied van de geaardheid van medewerkers. 'Ik krijg soms een negatieve opmerking over mijn geaardheid.' En: 'Omdat ik lesbisch ben, maakt een collega steeds grappen over dat ik een halve man ben of geen vrouw ben. Hij vindt het vooral heel lollig om dat voor collega's te doen. Ik heb hem hier zelf op aangesproken.'

#### 4.1.5 Fysieke agressie

Van de onderscheiden vormen van ongewenst gedrag komt fysiek geweld het minst voor. Er werd slechts viermaal een ervaring van ongewenst gedrag omschreven waarin fysieke elementen voorkwamen. 'Ja, het is één keer voorgekomen dat ik neus aan neus met een medewerker stond. Hij wou niet zijn werk doen en wou niet aangesproken worden, want hij is een 'grote jongen' naar zijn zeggen.' Er is geen melding gemaakt van slaan, schoppen, spugen, verwonden, fysiek hinderen, gooien/vernielen met/van voorwerpen. Wel is er sprake van duwen en vastgrijpen. 'In een discussie met een leidinggevende met de wijsvinger op de borst getikt en een duw tegen de schouder ontvangen.' Een andere ervaring: 'Collega andere afdeling/team aangesproken op frauduleus handelen, en gecorrigeerd. Collega heeft met dossier op mijn hoofd geslagen, en tot drie keer toe tegen mij aan geduwd. Tevens verbale agressie.'

#### 4.1.6 Overig

Niet alle ervaringen die zijn opgeschreven in de open vraag over wat is voorgevallen, konden ingedeeld worden in de categorieën. Het gaat niet in alle gevallen om concrete voorvallen, maar kunnen wel inzicht geven in de problematiek en zijn om die reden vermeldenswaardig.

Gedrag dat men als ongewenst ervaart kan zich bijvoorbeeld ook op de organisatie richten: 'De scheldpartijen vliegen je nogal eens om de oren. Vaak niet tegen de persoon, maar tegen de organisatie. Vloeken als uitlaatklep!' Ook kan juist het achterwege laten van gedrag, ofwel nalatigheid van collega's ervaren worden als ongewenst. 'Op het moment dat een gedetineerde mij wilde aanvallen, hebben drie collega's niets gedaan om dat te voorkomen!' En: 'Het nalaten van handelen staat er niet bij. Ik bedoel dan door collegae. Dit vind ik nog vervelender en heb ik mee-gemaakt.'

Andere ervaringen hebben te maken met de mate van bespreekbaarheid en openheid in communicatie. Dit kan zowel als teveel als te weinig worden ervaren: 'Mijn direct leidinggevende roept je te pas en te onpas ter verantwoording in gesprekken die niet geregistreerd worden. Hij heeft via een omweg gegevens over mijn ziekte-geschiedenis proberen te achterhalen zonder mijn toestemming.' En: 'Collega's zijn op dit moment soms zeer onredelijk. Problemen worden niet aangepakt, niet uitgesproken en niet opgelost. Bepaalde zaken signaleren en mijn mening geven kan niet

bij iedereen. Ik voel me soms niet begrepen.' Een ander voorbeeld is 'Indien ik verbeterplannen aanbied, verwacht ik minimaal reactie van afdelingshoofden/teamleider/directie. Tot op heden verneem ik niets van de heren. Dat motiveert niet echt.' Tot slot heeft een aantal medewerkers een beschouwende analyse aan het papier toevertrouwd waarin zij een verklaring zoeken van ongewenste omgangsvormen: 'Een groot manco voor de organisatie is dat iedereen te familiair met elkaar omgaat waardoor men elkaar niet durft aan te spreken. Daarnaast werken mensen jaren (soms 30) in dezelfde functie waardoor mensen verpieteren en stug worden. Ik denk dat dit de oorzaak is dat ik behoorlijk negatief op bovenstaande heb geantwoord.' En: 'Ongewenste omgangsvormen moet je eigenlijk meer zien als ongeïnteresseerd gedrag van leidinggevend: bijvoorbeeld geen belangstelling tonen bij ernstige privésituaties.' Maar ook worden positieve ervaringen gemeld (ook al werd daar niet naar gevraagd): 'Ik heb een moeilijke tijd gehad en ben erg gesteund door mijn leidinggevend en collega's.' En: 'Tuurlijk komen er soms opmerkingen en blikken, maar niet als vervelend voor mij. We hebben respect voor elkaar en houden elkaar in waarde. Als het niet fijn of vervelend is, zeg ik dat en is het goed en over.'

#### 4.1.7 Conclusie bij de open vraag over het voorval

Alle antwoorden overziend gaat het bij iedere categorie over de 'lichtere' voorvallen van ongewenste omgangsvormen. Zeer ingrijpende voorvallen als slaan, schoppen, aanranding of verkrachting zijn niet gemeld.<sup>3</sup> De gegeven voorbeelden geven een aardig inzicht in de inhoud van de problematiek. Veel voorvallen komen voort uit onenigheid over verzuim en verlof, en de als hoog ervaren werkdruk. Daarnaast komt het vaker voor dat er ongewenst onderscheid wordt gemaakt in opmerkingen op basis van sekse, geloof, leeftijd en geaardheid. In veel gevallen hebben respondenten erbij vermeld dat ze deze voorvallen bespreekbaar hebben kunnen maken en zelf tot een bevredigende oplossing hebben kunnen komen. Opvallend is verder te noemen dat van de 6.463 respondenten 1.202 (18,6%) medewerkers in de *gesloten vragen* aangaven ongewenste omgangsvormen te hebben ervaren door collega's of leidinggevend. In totaal hebben 796 medewerkers de *open vraag* ingevuld waaruit bleek dat slechts een kwart van hen (201 respondenten) ook daadwerkelijk een voorval van ongewenste omgangsvormen tussen collega's gaven die zij *zelf, op het werk, in de afgelopen 12 maanden* hadden meegeemaakt. Dit doet vermoeden dat het percentage van 18,6 (zie subparagraaf 3.1.1) in werkelijkheid nog lager ligt.

## 4.2 Analyse van de open vraag over preventie

Uit onderzoek dat al werd aangehaald in de inleiding van dit rapport (BZK, 2009) bleek dat gevangenismedewerkers de volgende maatregelen als meest effectief noemen om agressie en geweld te voorkomen:

- uitdragen dat ongewenst gedrag nooit getolereerd wordt (68%);
- lik op stuk reactie naar de dader door de organisatie (65%);
- heldere en zichtbare huisregels voor externen (48%).

---

<sup>3</sup> Onbekend is of zeer ingrijpende voorvallen inderdaad niet voorkomen. Het kan zo zijn dat respondenten dergelijke zaken minder gemakkelijk aan het papier toe vertrouwen.



De respondenten van de BZK-studie lijken vooral te geloven in een strakke en consequente aanpak van agressie en geweld. DJI heeft afgelopen jaren echter ook geïnvesteerd in bewustwording en het bespreekbaar maken van ongewenste omgangsvormen. Het is daarom interessant om te kijken of dergelijke maatregelen nu steun vinden in de praktijk. Wanneer de antwoorden (1.001 antwoorden in totaal) op de open vraag over preventie worden ingedeeld in categorieën ontstaat het volgende beeld (tabel 5).

**Tabel 5 Antwoorden op vraag 2, ingedeeld in categorieën**

	Frequentie	Percentage
Ongeldig	102	10,2
Zelfreflectie, training of cursus	143	14,3
Als team aanpakken	347	34,7
Aangelegenheid van de leiding/organisatie	215	21,5
Daadkracht, accuratesse en sanctioneren	129	12,9
Overig	65	6,5
<b>Totaal</b>	<b>1.001</b>	<b>100,0</b>

Meer dan 10% van de respondenten gaf een antwoord dat geen betrekking heeft op de vraag of vermeldde 'geen idee' of 'niet van toepassing'. Meer dan 14% zegt dat ongewenste omgangsvormen gelegen zijn in de normen en waarden van de medewerkers. Een oplossing voor de problematiek is volgens hen gelegen in meer zelfreflectie, training of cursus. Veruit de meeste medewerkers (34,7%) zien de oplossing in een teamspecifieke aanpak van ongewenste omgangsvormen. Zij geven aan dat het team waarin zij werken (nog) meer aandacht kan besteden aan een aanspreekcultuur, voorbeeldgedrag en betere onderlinge communicatie. Vaak wordt daarbij vermeld dat men als team hier al aan werkt, maar dat het blijvend 'op de agenda' moet staan. Meer dan 21% van respondenten die de open vraag invulden ziet de organisatie of de leidinggevende als sleutel voor de oplossing.

Bijna 13% van de respondenten die de open vraag invulde ziet een oplossing in het harder en consequenter aanpakken van de problematiek. Deze bevinding wijkt af van de resultaten van BZK in 2009. Mogelijk zien medewerkers tegenwoordig betere mogelijkheden in preventieve oplossingen en maatregelen gericht op cultuur en communicatie.

Per categorie worden in navolgende tekst voorbeelden aangehaald die de 1.001 gegeven antwoorden weerspiegelen.

#### 4.2.1 *Zelfreflectie, training en cursus*

Om ongewenste omgangsvormen verder terug te dringen zien veel medewerkers een oplossing in het aanbieden van trainingen en cursussen. Daarbij wordt vaak aangegeven dat het belangrijk is om aan te sluiten bij reeds gehouden cursussen. In veel antwoorden worden cursussen genoemd uit trajecten die het gevangeniswezen heeft aangeboden, zoals het OAG-traject, Leidinggeven als Professie en Motiverende Bejegening.

'OAG-cursus herhalen! Of in ieder geval de basisprincipes weer nieuw leven inblazen. Lijkt volledig uitgestorven te zijn al na 1,5 jaar!' De behoefte om bepaalde cursussen te herhalen lijkt breed gedragen onder respondenten: 'Doorgaan met trainingen sociaal klimaat, regelmatig updaten. Collega's vallen in oud gedrag terug (leidinggevende ook).' En: 'Elk personeelslid zou een cursus omgangsvormen aangeboden moeten krijgen of een cognitieve vaardigheidstraining. Als collega's al ongewenst gedrag aan hun collega's tonen, hoe zal dat ten aanzien van gedetineer-

den zijn?' Een ander voorbeeld is: 'Naar aanleiding van het bij de vorige vraag beschreven incident heb ik een openhartig gesprek met de betreffende medewerker gehad. Goede communicatie is heel belangrijk. De trajecten als leidinggeven als professie helpen om leidinggevend te ontwikkelen. Blijven investeren in de scholing van leidinggevende en medewerkers: cursussen over communicatie, leidinggeven etcetera.' En: 'Leidinggevend een cursus motiverend bejegenen geven.' Er bestaan ook ideeën hoe de trainingen en cursussen andere accenten kunnen krijgen zodat de inhoud beter bij de praktijk kan aansluiten. 'Om te voorkomen, zou men een cursus kunnen volgen waarin te zien is hoe pesten in zijn werk gaat. Door middel van video en of acteur bepaalde situaties schetsen.' En 'Mensgerichte coaching in plaats van in commissies zitten door leidinggevend en eindeloos vergaderen.' Een respondent richt zich specifiek op het voorkomen van discriminatie en stelt voor: 'Leren omgaan met mensen uit andere cultuur. En niet uitgaan van je eigen referentiekader. Personeel moet meer bewust worden dat je in de gevangenis te maken hebt met verschillende culturen en de manier van bejegening kan anders overkomen dan soms bedoeld is. Cursus intercultureel werken dus.' Soms wordt aangegeven dat ook voldoende tijd moet zijn om het onderwerp aan te pakken: 'Meer personeelsbijeenkomsten creëren! Dieper ingaan op problematiek die personeel ervaart; dit kan mogelijk gemaakt worden door intervisie (vergoet gevoel van veiligheid).'

Voorts zijn er medewerkers die de oplossing voor ongewenste omgangsvormen bij zichzelf zoeken of in het algemeen besef van normen en waarden. 'Eigen belang niet op de eerste plaats!' en 'Verantwoordelijkheid nemen voor je eigen handelen, je niet verschuilen achter anderen of omstandigheden.' Of: 'Duidelijk maken hoe je zelf bejegend wilt worden!' En: 'Heel duidelijk je grenzen aangeven (aangeven wanneer je een opmerking of aanraking te ver vindt gaan).' Sommigen beschreven een soort moreel kompas om in de dagelijkse omgang met collega's ongewenste situaties te voorkomen: 'Verantwoordelijkheid durven nemen, angst niet laten regeren. Fouten durven toe te geven. Kijken hoe dingen die fout zijn gegaan anders kunnen, in plaats van veroordelen of indekken. Vrij zijn van vooroordelen.' En: 'Zelf het goede voorbeeld geven!'

Tot slot worden het intensiveren van campagnes en extra voorlichting over het melden van integriteitschendingen genoemd als oplossingsrichtingen. 'Nog meer kenbaar maken dat er een vertrouwenspersonencommissie is.'

#### *4.2.2 Teamspecifieke aanpak: aanspreekcultuur en onderlinge communicatie*

Waar het gaat om het inzetten van een teamgeoriënteerde aanpak, wordt 'het regelmatig op de agenda van de teamvergadering zetten' veruit het vaakst genoemd. Men acht de doorlopende aandacht voor het onderwerp cruciaal in een aanpak van ongewenst gedrag tussen collega's: 'De teamvergaderingen laten doorgaan en dit altijd als agendapunt opnemen.' En: 'Omgangsvormen als vast agendapunt op teamvergadering opnemen (teamvergadering moet dan wel plaatsvinden). Tijdens de vergadering met elkaar van gedachten wisselen: Wat kan wel? Wat kan niet?' De werkzame kracht van aandacht voor het onderwerp in het teamoverleg wordt als volgt omschreven: 'Goed voorbeeld doet goed volgen. Dus toon respect en interesse in je werknemers en je zult dit terugkrijgen. Ga dus in een vergadering als leidinggevende niet met je mobieltje spelen, ik vind dat zeer respectloos naar de rest toe.' In algemenere zin wordt genoemd dat het betrekken van de werkvloer van belang is bij een aanpak: 'Problemen moeten worden voorgelegd aan uitvoerend personeel. Dit draagt bij aan het versterken van eenheid en bevestigen van vakmanschap. Het

gemeenschappelijk moraal en het vertrouwen in de organisatie zou hierdoor groeien.' En: 'Meer casusbesprekingen (gevoed door de werkvloer en adviseurs) binnen werkoverleggen. Houd het dichtbij de praktijk!'

In veel antwoorden wordt verwezen naar een methode uit het OAG-traject (2005-2007), te weten het bespreekbaar maken van gedrag via Uitspreken, Bespreken, Afspreken en Aanspreken (UBAA). 'Vooral het UBAA waar wij lang met elkaar op hebben gehamerd en aan hebben gewerkt, blijven benoemen en gebruiken. Kan ook bij dit gedrag een uitstekend hulpmiddel zijn om dit in te dammen.' En: 'Een hoop zaken zijn vastgelegd en worden mensen daar op gewezen. Dit is op papier. Als het echter voorkomt nog meer UBAA door een ieder en tonen van leiderschap.' 'Collega's kun je erop aanspreken. Met leidinggevend is dat zo goed als onmogelijk.' Maar dit wordt niet altijd voldoende geacht om het probleem aan te pakken: 'Meer aandacht aan besteden in werkgroepjes bestaande uit verschillende disciplines! In je eigen team alleen bespreken, helpt niet. Sfeer=wij doen het niet. In deze inrichting zijn er teams die elkaar beschermen, ook als teamleden onwenselijk gedrag vertonen.' En: 'Mensen met elkaars functies laten kennismaken. Dit zal voor wederzijds begrip kunnen zorgen.' Ook in de aanwas van personeel zou iets gedaan kunnen worden: 'Naast teamvergaderingen moet dit punt een plaats hebben in het aannamebeleid.'

In teams waar bovengenoemde voorstellen tot uitvoering worden gebracht, blijkt de praktijk soms weerbarstig: 'Er wordt in teamoverleg structureel aandacht aan besteed. Het blijft toch wat koudwatervrees om zaken openlijk met meerderen bespreekbaar te krijgen. Anoniem maken van een probleemstelling kan helpen.' En: 'Collega's gaan over het algemeen goed om met feedback. Opmerkelijk is dat een behoorlijk percentage van deze collega's toch moeite blijkt te hebben wanneer de direct leidinggevende hem/haar corrigeert.'

Sommige respondenten beschrijven een integraal plan om de aanspreekcultuur te bevorderen: 'Regelmatig helder communiceren wat onder ongewenst gedrag wordt verstaan. Medewerkers stimuleren om in een vroeg stadium dat wat zij als vervelend ervaren in het gedrag van collega's bespreekbaar te maken met de collega om wie het gaat of anders (indien niet mogelijk/te moeilijk) hulp te vragen bij in eerste instantie direct leidinggevende. Wijzen op aanspreekpunten, zoals contactpersoon integriteit, bij wie iedereen met problemen op dit gebied terecht kan.'

#### *4.2.3 Aangelegenheid van de leiding of organisatie*

Veel medewerkers willen meer daadkracht zien van leidinggevend bij de aanpak en afhandeling van ongewenste omgangsvormen. De leidinggevende zou ten eerste zelf het goede voorbeeld moeten stellen: 'Leidinggevend dienen een absolute voorbeeldfunctie te hebben en indien zij getuige zijn van zulk gedrag, onverwijld in te grijpen!' en 'Voor leidinggevend geldt een voorbeeldfunctie, deze kunnen zij beter vervullen.' Ten tweede zouden leidinggevend helder moeten aangeven wat zij met ongewenst gedrag doen. Respondenten benadrukken het belang dat ook wordt gecommuniceerd hoe er is afgehandeld na een voorval van ongewenste omgangsvormen: 'Bij ongewenste gedragingen: sancties bekend maken om vertrouwen van personeel te verkrijgen. Positie klokkenluiders beter beschermen.' En: 'Niet meer met twee maten meten. Als melding gemaakt wordt, ook zien dat er wat mee gedaan wordt.' Ten derde zou er geschaafd kunnen worden aan de capaciteiten van leidinggevend: 'De leidinggevend beter instrueren hoe om te gaan met gevoelens van mensen na bijvoorbeeld incidenten. De organisatie zou zich wat minder formeel en hiërarchisch kunnen opstellen.' En: 'Goed testen of een leidinggevende

ook wel die capaciteiten heeft om leidinggevende te zijn. De doorgroei gaat soms bijna onderhands. Slechte mensen op verkeerde functies. Door detacheringen komen mensen met weinig spirit/zin op functies omdat ze een plekje moeten hebben.'

Een ander idee dat geopperd werd is de mogelijkheid dat de leidinggevende meer op de werkvloer moet zijn. 'Als leidinggevend onvoldoende op de werkplek aanwezig zijn, kunnen zij niet regelmatig persoonlijke gesprekken met werknemers laten plaatsvinden.' En: 'Direct leidinggevend zouden wel veel meer op de vloer moeten zijn. Ook werkoverleg en vergaderingen worden steeds uitgesteld.'

Driemaal werd aangegeven dat in een aanspreekcultuur ook de leidinggevende moet kunnen worden aangesproken. Dit blijkt niet altijd even gemakkelijk. Leidinggevend zouden elkaar afdekken bij ongewenst gedrag en medewerkers geven dan aan soms machteloos te staan. 'Een externe autoriteit zou in zo'n geval de directie op de vingers kunnen tikken. Nu dekken de leidinggevend elkaar.' En: 'De organisatie zou met name leidinggevend beter moeten corrigeren en direct ingrijpen wanneer ongewenst gedrag ter sprake is. De directie geeft zijn eigen brief van onvermogen af als alles in de doofpot wordt gestopt.' Andere ideeën om dit probleem aan te pakken zijn: 'De controle op met name het middenkader door directie zou wat moeten intensiveren' en 'aan de medewerkers vragen hoe ze hun leidinggevende vinden functioneren als voorbereiding op het functioneringsgesprek van de leidinggevende'.

Een respondent ziet soelaas in het aannemen van meer vrouwen in topfuncties: 'Dit gebeurt al, maar mijn inziens te weinig.' Een ander idee: 'Bij problemen tussen medewerkers en leidinggevend standaard een mediator inzetten en daarbij direct verslaglegging regelen.' En tot slot: 'Nog meer bekendheid geven aan de mogelijkheid om een gesprek aan te gaan met een preventiemedewerker, arboarts, commissie integriteit en seksuele intimidatie.'

#### 4.2.4 Harder of adequater straffen en aanpakken

Een kleine 13% van de respondenten die de open vraag invulden, droeg oplossingen aan in de sfeer van harder of adequater ingrijpen bij ongewenste omgangsvormen. 'Is kwestie van mentaliteit. Je mist hier het consequent aanpakken van misstanden. Dat creëert alleen een 'laat maar'-houding, wordt toch niets mee gedaan. Denk dat velen ook zo denken over dit onderzoek naar OAG en andere onderzoeken van de afgelopen paar jaar.'

Naast het idee om hogere straffen op ongewenst gedrag te zetten, wordt vooral de manier van aanpakken benoemd. 'Klachten serieus nemen en direct aanpakken. Slachtoffers begeleiden en weerbaar maken.' En: 'Aanspreken, vastleggen in FG en bij geen significante verbetering een begeleidingstraject in of ontslag. Er zijn mensen die de sfeer omlaag halen, wat de inrichting niet ten goede komt. Hogere straffen geven!' Of: 'Als er problemen onderkend worden, deze niet te lang laten sudderen maar bij kop en kont pakken en er iets mee doen.'

Bij een directe, daadkrachtige en transparante aanpak wordt ook een positieve benadering benoemd: 'Harder aanpakken. Gesprekken voeren en op papier zetten. Afspraken maken en naleven. Beloning bij gewenste omgangsvormen.' Mogelijk is het benadrukken van gedrag dat juist wel gewenst is, ook een effectief aanknopingspunt.

Voorts wordt genoemd dat er altijd gerapporteerd moet worden ('P-direct: dossiervorming is cruciaal!' en 'rechtstreeks naar vragen, bijvoorbeeld als standaardvraag opnemen in een functioneringsgesprek').

#### 4.2.5 Overig

Sommige respondenten geven aan waarom zij denken dat ongewenste omgangsvormen tussen collega's voorkomen in het gevangeniswezen. 'Ik denk dat het erg gerelateerd is aan ons werk en dat gedetineerden verbaal heel erg tekeer kunnen gaan. Immers waar je mee omgaat, word je mee besmet. Ik denk dus dat het mogelijk niet op te lossen valt.'

Anderen zijn optimistischer over de mogelijkheden van een aanpak: 'Dat hebben we al, namelijk UBAA en Motiverende Bejegening!', en 'Dit is bij DJI prima geregeld' en 'Mijns inziens doen ze er alles aan om het te voorkomen' of 'Binnen onze organisatie is duidelijk, mocht dit aan de orde zijn, wie je hiervoor kan of moet benaderen. Mocht er sprake van zijn, is hier aandacht voor.' Een ander voorbeeld is: 'Ik ben zelf in gesprek gegaan met bedrijfsmaatschappelijk werk. Hieruit zijn positieve resultaten behaald.'

Als maatregelen voor het voorkomen van ongewenste omgangsvormen worden tot slot genoemd: 'Mobiliteit en uitwisselingsprojecten. Medewerkers gaan een periode in de zorg buiten werken en vice versa.' En: 'Misschien een anonieme klachtenbus die openbaar antwoord geeft.'

Ook wordt eenmaal gemeld dat de aandacht voor het onderwerp bij DJI is doorgeschooten: 'Het is mijn stellige overtuiging dat er te veel aandacht is voor ongewenste omgangsvormen. Het hele onderwerp speelt maar beperkt en niet meer dan in andere vergelijkbare organisaties.' Tot slot wordt in twee reacties verwoord dat ongewenste omgangsvormen niet te voorkomen zijn: 'Niets, je kunt de cultuur niet veranderen.' En: 'Volgens mij is het van alle tijden en niet te voorkomen.'

#### 4.2.6 Conclusie bij de open vraag over preventie

Opvallend vaak worden de afgeronde en lopende trajecten van het gevangeniswezen (lokale initiatieven, OAG, LGaP en MoBe) genoemd die volgens de respondenten raakvlak hadden met het onderwerp ongewenste omgangsvormen. Men meldt dat deze trajecten hebben bijgedragen en nog steeds bijdragen aan het voorkomen van ongewenste omgangsvormen. Daarbij wordt benadrukt dat met eenmalige trajecten de preventie van ongewenste omgangsvormen niet is gegarandeerd. Blijvend zou het onderwerp op de agenda van teamoverleggen (waarvan men vindt dat deze vaker doorgang moeten vinden) moeten staan. Cursussen moeten worden herhaald en kunnen op onderdelen verbeterd worden. Opvallend is dat een aanzienlijk deel van de respondenten het 'aanspreken van collega's op hun gedrag' en de methode UBAA aanhaalden. Vaak werd daarbij vermeld dat dit tot bevredigende resultaten heeft geleid in de praktijk.

Ook wordt genoemd dat leidinggevenden een voorbeeldfunctie hebben waarmee ongewenste omgangsvormen mede kunnen worden voorkomen. Er wordt ook genoemd dat soms de kwaliteiten bij leidinggevenden ontbreken om adequaat om te gaan met de problematiek. Verder vindt een aanzienlijk aantal respondenten dat leidinggevenden meer op de werkvloer aanwezig moeten zijn. Dit zou een bijdrage kunnen leveren aan het voorkomen en het adequaat kunnen aanpakken van ongewenste omgangsvormen.

Een beperkt deel van de respondenten vindt dat er harder gestraft moet worden wanneer ongewenste omgangsvormen voorkomen.

Benadrukt wordt dat van een leidinggevende tevens wordt verwacht dat hij adequaat optreedt en terugkoppelt aan de afdeling hoe in een bepaalde kwestie is afgehandeld.



## 5 Samenhang tussen ongewenste omgangsvormen en andere factoren

### 5.1 Beschrijvende statistiek

Dat de prevalentie en verscheidenheid van ongewenste omgangsvormen verschillen tussen mannen en vrouwen en bijvoorbeeld leeftijdsgroepen, kan een interessant gegeven zijn om medewerkers te beschermen voor psychosociale arbeidsbelasting. Deze informatie is te vinden in hoofdstuk 3. In het MTO-DJI 2011 zijn echter veel meer onderwerpen aan de orde gesteld. Daarom worden in dit hoofdstuk de metingen van ongewenste omgangsvormen getoetst op samenhang met verscheidende andere aspecten van personeelsmanagement en arbeidsomstandigheden. Door de samenhang te weten met dergelijke factoren kan er relevante kennis ontstaan voor oplossingsrichtingen bij de aanpak van ongewenste omgangsvormen. Gezien het grote aantal aspecten dat wordt gemeten zijn enkele schalen geselecteerd die worden onderzocht op hun samenhang met de ongewenste omgangsvormen. Naast de controlevariabelen leeftijd en geslacht van de respondent (de belangrijkste demografische voorspellers, zie Bogaerts & Den Hartogh, 2008), zijn elf schalen opgenomen in de analyses die door medewerkers van het gevangeniswezen benoemd zijn in de open vragen naar ongewenste omgangsvormen (en staan vermeld in tabel 6). Hierdoor kan getoetst worden of de onderwerpen die personeelsleden aangeven ook een statistische samenhang kennen met het voorkomen van ongewenste omgangsvormen. De schalen kennen de volgende univariate statistiek (in bijlage 2 zijn beschrijvingen van de schalen opgenomen).

**Tabel 6 Univariate statistiek van de onafhankelijke variabelen (N=6.690-6.731)**

	Observaties	Gemiddelde	SD	Min	Max
Geslacht (man=0, vrouw=1)	6.731	0,32	0,56	0	1
Leeftijd					
20-29jaar	660	10%		0	1
30-39jaar	1.482	23%		0	1
40-49jaar	2.348	36%		0	1
50 jaar en ouder	1.932	30%		0	1
Informatie en communicatie	6.721	3,11	0,72	1	5
Betrokkenheid	6.716	3,21	0,72	1	5
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	6.690	3,09	0,92	1	5
Werkstress (emotioneel)	6.714	3,29	0,82	1	5
Werkstress (uitputting)	6.713	3,66	0,86	1	5
Relatie met collega's	6.726	3,87	0,57	1	5
Sociaal-emotioneel leiderschap	6.709	3,59	0,83	1	5
Corrigerend leiderschap	6.703	3,24	0,71	1	5
Moreel bewust gedrag	6.715	3,53	0,55	1	5
Eerlijkheid	6.715	3,42	0,69	1	5
Veiligheid	6.714	3,56	0,74	1	5

In tabel 6 is beschrijvende statistiek van de onafhankelijke variabelen opgenomen. Ongeveer 32% van steekproef is vrouw en er is voldoende spreiding over de leeftijdscategorieën. Wat de schalen aangaat liggen de gemiddelden in de meeste

gevallen rond het midden van de Likert 5 puntsschaal (3,0) met een standaardafwijking (SD) die voldoende variatie heeft voor multivariate toetsing.<sup>4</sup>

## 5.2 Multivariate analyses

In multivariate analyses worden de ongewenste omgangsvormen in verband gebracht met de factoren van personeelsmanagement en arbeidsomstandigheden. Hiervoor worden logistische modellen gebruikt omdat de afhankelijke variabelen dichotoom zijn.<sup>5</sup> Wanneer de gerapporteerde odds ratio's tussen de 0 en 1 zijn, betekent dat er sprake is van een negatieve kansverhouding (als de factor toeneemt, daalt de kans op ongewenste omgangsvormen). Wanneer deze ratio's een waarde hebben van boven de 1, betekent dat er sprake is van een positieve kansverhouding (als de factor toeneemt, neemt de kans op ongewenste omgangsvormen ook toe). Het gaat hier slechts om verbanden en er kunnen geen conclusies over causaliteit of finaliteit worden getrokken. De significante odds ratio's zijn telkens cursief gemarkeerd in de tabellen; de significantiegrens is vastgesteld op  $p < 0,05$ .

**Tabel 7 Multivariate logistische regressie bij seksuele intimidatie, N=6.386,  $p < 0,05$ , Pseudo R<sup>2</sup>=0,12**

	Odds Ratio	Std. Err.	Sign.
Geslacht	<i>3,59</i>	0,48	0,00
Leeftijd	<i>0,73</i>	0,05	0,00
Informatie en communicatie	1,02	0,15	0,89
Betrokkenheid	1,19	0,13	0,10
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	0,94	0,09	0,48
Werkstress (emotioneel)	<i>0,60</i>	0,06	0,00
Werkstress (uitputting)	1,00	0,10	0,97
Relatie met collega's	0,96	0,14	0,78
Sociaal-emotioneel leiderschap	1,07	0,12	0,57
Corrigerend leiderschap	0,82	0,08	0,06
Moreel bewust gedrag	<i>0,65</i>	0,10	0,01
Eerlijkheid	<i>0,69</i>	0,11	0,02
Veiligheid	0,93	0,10	0,48

Uit de analyse (tabel 7) blijkt dat geslacht en leeftijd een significante relatie hebben met het ervaren van seksuele intimidatie. Vrouwen ervaren dat vaker dan mannen, ouderen hebben er minder last van dan jongeren. Voorts blijkt dat wanneer medewerkers aangeven relatief vaak in emotioneel lastige situaties zeggen te komen en zij door hun werk harder zeggen te zijn geworden (emotionele werkstress), zij ook

<sup>4</sup> Een correlatieanalyse wijst uit dat de schalen niet hoger gecorreleerd zijn dan  $r=0.50$  waardoor het gevaar van collineariteit beperkt is. Alle schalen kennen een Cronbach's Alpha van boven de 0,80.

<sup>5</sup> In zogenaamde nulmodellen (zonder onafhankelijke variabelen) is eerst gekeken of er een multilevel structuur aanwezig is in de variatie van de afhankelijke variabelen. Dit bleek het geval bij intimidatie/bedreiging. Bij deze analyse wordt daarom multivariate logistische multilevelanalyse gebruikt. Bij de andere analyses volstaat reguliere logistische regressie.



vaker seksuele intimidatie door collega's en/of leidinggevenden ervaren.<sup>6</sup> Wanneer medewerkers meer tevreden zijn over het moreel bewust gedrag hun collega's en de eerlijkheid van collega's en leidinggevenden, ervaren zij minder vaak (de Odds ratio ligt tussen 0 en 1) seksuele intimidatie.

Samengevat, factoren en omstandigheden die samengaan met relatief weinig seksuele intimidatie zijn aldus:

- mannelijke medewerkers;
- oudere medewerkers;
- medewerkers die meer tevreden zijn over de emotionele werkstress;
- medewerkers die meer tevreden zijn over het moreel bewust gedrag van collega's;
- medewerkers die meer tevreden zijn over de eerlijkheid van collega's en leidinggevenden.

Hieruit komt naar voren dat vooral thema's als werkdruk en normen en waarden samenhangen met de ongewenste omgangsvorm. Met het bestaan van deze verbanden zijn er aanwijzingen gevonden dat acties en maatregelen op die terreinen een effect kunnen hebben op het voorkomen van seksuele intimidatie.

**Tabel 8 Multivariate logistische multilevel regressie bij intimidatie/bedreiging, N=6.386 medewerkers, 811 afdelingen, 29 vestigingen,  $p < 0,05$ , Pseudo R<sup>2</sup>=0,13**

	Odds Ratio	Std. Err.	Sign.
Geslacht	1,21	0,07	0,01
Leeftijd	1,00	0,04	0,97
Informatie en communicatie	0,88	0,07	0,08
Betrokkenheid	1,40	0,06	0,00
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	0,88	0,05	0,01
Werkstress (emotioneel)	0,84	0,05	0,00
Werkstress (uitputting)	0,84	0,05	0,00
Relatie met collega's	0,64	0,08	0,00
Sociaal-emotioneel leiderschap	0,75	0,06	0,00
Corrigerend leiderschap	1,21	0,06	0,00
Moreel bewust gedrag	0,74	0,08	0,00
Eerlijkheid	0,62	0,08	0,00
Veiligheid	0,88	0,06	0,02

Uit het multilevel model blijkt dat veel van de onafhankelijke variabelen een significante bijdrage leveren aan de verklaring van intimidatie/bedreiging. Ten eerste maken mannelijke respondenten er vaker melding van. Vervolgens zijn in tabel 8 twee factoren te vinden die de kans op intimidatie/bedreiging doen toenemen. Ten eerste melden respondenten vaker intimidatie/bedreiging te ervaren wanneer zij aangeven een hoge mate van betrokkenheid bij de organisatie te hebben. Een hoge mate van betrokkenheid duidt op medewerkers die zich veel aantrekken van datgene dat op de werkvloer gebeurt en mogelijk raakt het hen extra wanneer omgangsvormen ongewenst zijn. Betrokkenheid kan ook duiden op een intensiever

<sup>6</sup> Alle schalen van de Internetspiegel DJI zijn positief gekeerd. Voor alle schalen gaat op: hoe hoger de score, des te meer tevreden een medewerker is over het thema.

contact en samenwerking met collega's waardoor omgangsvormen in voorkomende gevallen meer onder druk kunnen staan. Ten tweede geven respondenten aan vaker intimidatie/bedreiging te ervaren wanneer zij in hogere mate corrigerend leiderschap van hun leidinggevende ervaren. In de open vragen werd aangegeven dat het (in sterke mate) corrigerend optreden van leidinggevendenden als intimiderend kan worden ervaren door medewerkers.

Er zijn acht thema's die (bij een hoge score) samengaan met een relatief lage score op intimidatie/bedreiging. Wanneer deze thema's zouden worden gestimuleerd door acties en maatregelen op de werkvloer kan worden verwacht dat de prevalentie van intimidatie/bedreiging afneemt gezien de gevonden significante verbanden. Het gaat om de thema's loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, werkstress (emotioneel), werkstress (uitputting), relatie met collega's, sociaal-emotioneel leiderschap, moreel bewust gedrag, eerlijkheid en veiligheid.

Samengevat, factoren en omstandigheden die samengaan met relatief weinig bedreiging/intimidatie zijn aldus:

- vrouwelijke medewerkers;
- medewerkers die aangeven minder betrokken te zijn bij de organisatie;
- medewerkers die aangeven minder corrigerend te leiderschap ervaren;
- medewerkers die meer tevreden zijn over hun loopbaanontwikkelingsmogelijkheden;
- medewerkers die meer tevreden zijn over werkstress (emotioneel);
- medewerkers die meer tevreden zijn over werkstress (uitputting);
- medewerkers die meer tevreden zijn over de relatie met collega's;
- medewerkers die meer tevreden zijn over sociaal-emotioneel leiderschap;
- medewerkers die meer tevreden zijn over het moreel bewust gedrag van collega's;
- medewerkers die meer tevreden zijn over eerlijkheid van collega's;
- medewerkers die meer tevreden zijn over hun veiligheid.

Met het bestaan van deze verbanden zijn er aanwijzingen gevonden dat acties en maatregelen op die terreinen een effect kunnen hebben op het voorkomen van bedreiging en intimidatie tussen medewerkers.

**Tabel 9 Multivariate logistische regressie bij fysiek geweld, N=6.386, p<0,05, Pseudo R2=0,12**

	Odds Ratio	Std. Err.	Sign.
Geslacht	0,59	0,19	0,11
Leeftijd	1,10	0,16	0,51
Informatie en communicatie	0,85	0,24	0,56
Betrokkenheid	1,25	0,25	0,26
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	0,86	0,16	0,42
Werkstress (emotioneel)	0,67	0,14	0,05
Werkstress (uitputting)	0,77	0,14	0,15
Relatie met collega's	1,06	0,28	0,83
Sociaal-emotioneel leiderschap	0,75	0,16	0,16
Corrigerend leiderschap	0,78	0,15	0,19
Moreel bewust gedrag	0,37	0,11	0,00
Eerlijkheid	1,06	0,32	0,86
Veiligheid	1,17	0,24	0,43

De multivariate analyse (tabel 9) kent slechts twee significante variabelen die samenhangen met de prevalentie van lichamelijk geweld tussen medewerkers. Het blijkt dat wanneer medewerkers aangeven relatief vaak in emotioneel lastige situaties komen en zij door hun werk harder zeggen te zijn geworden (emotionele werkstress), zij ook vaker lichamelijk geweld door collega's en/of leidinggevenden ervaren. Ook wanneer zij relatief ontevreden zijn over het moreel bewustzijn van hun collega's, geven zij aan vaker lichamelijk geweld van collega's en leidinggevenden te ervaren.

Samengevat, factoren en omstandigheden die samengaan met relatief weinig fysiek geweld zijn aldus:

- medewerkers die aangeven relatief weinig emotionele werkstress te ervaren;
- medewerkers die aangeven meer tevreden zijn over het moreel bewust gedrag van collega's.

Met het bestaan van deze verbanden zijn er aanwijzingen gevonden dat acties en maatregelen op die terreinen een effect kunnen hebben op het voorkomen van fysiek geweld tussen medewerkers.<sup>7</sup>

### **5.3 Verschillen in ervaren aspecten van personeelsmanagement en arbeidsomstandigheden**

De analyses in paragraaf 5.2 laten zien dat intimidatie/bedreiging tussen personeel met veel factoren van personeelsmanagement en arbeidsomstandigheden samenhangt. De bevindingen liggen in lijn met de bevindingen van Bogaerts & Den Hartogh (2008). Intimidatie/bedreiging komt veruit het meest voor en heeft de meeste aangrijpingspunten voortvloeiend uit de hier gepresenteerde empirische toetsen. Thema's als leidinggeven, moreel bewustzijn en de relatie met collega's hebben in de trajecten van het gevangeniswezen laatste jaren veel aandacht gekregen. Omdat ze samenhangen met het voorkomen van ongewenste omgangsvormen, is het interessant of de tevredenheid van medewerkers op het gebied van deze thema's de laatste jaren ook is toegenomen. Wanneer dat blijkt, zijn er extra aanwijzingen dat de genomen maatregelen bij hebben gedragen aan het verminderen van de problematiek. Met enige terughoudendheid kan dan een beeld ontstaan *waardoor* het percentage personeelsleden dat ongewenste omgangsvormen ervaart, is afgenomen tussen 2007 en 2011.

Niet alle thema's die zijn geanalyseerd in paragraaf 5.2 kunnen worden getoetst op significante verschillen met 2007 omdat de schalen zijn gewijzigd of de meting überhaupt niet in beide jaren van het MTO-DJI voorkomt. Vier schalen zijn op *exact dezelfde wijze* gemeten in 2007 en 2011 en kunnen dus worden geanalyseerd worden met een t-toets (independent samples). Het gaat om de leiderschapstijlen en de schaal 'veiligheid'.

---

<sup>7</sup> De hier gepresenteerde modellen kennen allen een lage verklaarde variantie. Dit wordt mogelijk veroorzaakt doordat belangrijke voorspellers van het ervaren van ongewenste, zoals situationele kenmerken en persoonlijke eigenschappen (bijvoorbeeld 'aanleg voor slachtofferschap', zie Kunst et al., 2008) niet zijn gemeten.

### **Stimulerend leiderschap**

In independent-samples t-test is uitgevoerd om de data uit 2007 en 2011 te vergelijken. Er blijkt een significant verschil te bestaan tussen de scores 'stimulerend leiderschap 2007' ( $M=3,1$ ,  $SD=0,87$ ) en 'stimulerend leiderschap 2011' ( $M=3,4$ ,  $SD=0,74$ ) resulterend in  $t(13.678) = 20,69$ ,  $p=0,00$ . Er is sprake van een significante stijging van de tevredenheid over stimulerend leiderschap tussen 2007 en 2011.

### **Corrigerend leiderschap**

Een independent-samples t-test is uitgevoerd om de data uit 2007 en 2011 te vergelijken. Er blijkt een significant verschil te bestaan tussen de scores 'corrigerend leiderschap 2007' ( $M=3,0$ ,  $SD=0,83$ ) en 'corrigerend leiderschap 2011' ( $M=3,2$ ,  $SD=0,71$ ) resulterend in  $t(13.666) = 20,52$ ,  $p=0,00$ . Er is sprake van een significante stijging van de tevredenheid over corrigerend leiderschap tussen 2007 en 2011.

### **Sociaal emotioneel leiderschap**

Een independent-samples t-test is uitgevoerd om de data uit 2007 en 2011 te vergelijken. Er blijkt een significant verschil te bestaan tussen de scores 'sociaal emotioneel leiderschap 2007' ( $M=3,4$ ,  $SD=0,97$ ) en 'sociaal emotioneel leiderschap 2011' ( $M=3,6$ ,  $SD=0,83$ ) resulterend in  $t(13.680) = 11,16$ ,  $p=0,00$ . Er is sprake van een significante stijging van de tevredenheid over sociaal emotioneel leiderschap tussen 2007 en 2011.

### **Veiligheid**

Een independent-samples t-test is uitgevoerd om de data uit 2007 en 2011 te vergelijken. Er blijkt een significant verschil te bestaan tussen de scores 'veiligheid 2007' ( $M=3,4$ ,  $SD=0,76$ ) en 'veiligheid 2011' ( $M=3,6$ ,  $SD=0,74$ ) resulterend in  $t(13.618) = 8,60$ ,  $p=0,00$ . Er is sprake van een significante stijging van de tevredenheid over veiligheid tussen 2007 en 2011.

Voor vier schalen geldt dat zij konden worden vergeleken *na enige wijzigingen* in de schaalconstructie. De vergelijking tussen 2007 en 2011 worden dan gemaakt op basis van face validity; de vragen zijn niet exact het zelfde en kunnen niet worden gekoppeld. Dat impliceert dat geen betrouwbaarheids- en factoranalyse op de *gehele* dataset mogelijk waren. Alleen de vragen die sterke gelijkenis hadden binnen de schalen zijn meegenomen in nieuw geconstrueerde schalen (waarbij telkens de betrouwbaarheid is getoetst binnen de steekproef van ieder jaar van afname; de betrouwbaarheid toonde bevredigende Cronbach's Alpha's) waardoor de vergelijkbaarheid als acceptabel wordt aangemerkt.

### **Informatie en communicatie**

De schaal informatie en communicatie (2011) is op onderdelen te vergelijken met de schaal 'informatie krijgen' uit de BASAM-DJI 2007. De onderdelen die vergelijkbaar zijn, handelen over het tijdig geïnformeerd worden over belangrijke zaken die met het werk hebben te maken, het in voldoende mate ontvangen van informatie om het werk te kunnen doen en de communicatie met het management. De MTO's van 2007 en 2011 hadden beide vragen over deze onderwerpen waarmee nieuwe schalen geconstrueerd konden worden.

Een independent-samples t-test is uitgevoerd om de data uit 2007 en 2011 te vergelijken. Er blijkt een significant verschil te bestaan tussen de scores 'informatie en communicatie 2007' ( $M=3,1$ ,  $SD=0,70$ ) en 'informatie en communicatie 2011' ( $M=3,2$ ,  $SD=0,78$ ) resulterend in  $t(13.781) = 8,88$ ,  $p=0,00$ . Er is sprake van een

significante stijging van de tevredenheid over informatie en communicatie tussen 2007 en 2011.

### **Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden**

De schaal loopbaanontwikkelingsmogelijkheden (2011) is op onderdelen te vergelijken met de schaal 'aandacht voor persoonlijke ontwikkeling' uit de BASAM-DJI 2007. De onderdelen die vergelijkbaar zijn, handelen over het hebben van loopbaanperspectieven, de ondersteuning door de werkgever van de loopbaanmogelijkheden en aansluiting van de cursussen en trainingen bij het loopbaanperspectief. Een independent-samples t-test is uitgevoerd om de data uit 2007 en 2011 te vergelijken. Er blijkt een significant verschil te bestaan tussen de scores 'loopbaanontwikkelingsmogelijkheden 2007' ( $M=3,0$ ,  $SD=0,99$ ) en 'loopbaanontwikkelingsmogelijkheden 2011' ( $M=3,1$ ,  $SD=0,92$ ) resulterend in  $t(13.636) = 3,71$ ,  $p=0,00$ . Er is sprake van een significante stijging van de tevredenheid over de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden tussen 2007 en 2011.

### **Relatie met collega's**

De schaal 'relatie met collega's' (2011) is op onderdelen te vergelijken met de schaal 'ondersteuning collega's' uit de BASAM-DJI 2007. De onderdelen die vergelijkbaar zijn, handelen over of collega's helpen het werk gedaan te krijgen, collega's persoonlijke belangstelling hebben voor elkaar en of de samenwerking tussen collega's goed is. Een independent-samples t-test is uitgevoerd om de data uit 2007 en 2011 te vergelijken. Er blijkt een significant verschil te bestaan tussen de scores 'relatie met collega's 2007' ( $M=3,7$ ,  $SD=0,78$ ) en 'relatie met collega's 2011' ( $M=3,9$ ,  $SD=0,64$ ) resulterend in  $t(13.690) = 11,55$ ,  $p=0,00$ . Er is sprake van een significante stijging van de tevredenheid over relatie met collega's tussen 2007 en 2011.

Enkele schalen uit het MTO-DJI 2011 die in multivariate toetsen zijn geanalyseerd (paragraaf 4.2) op hun samenhang met ongewenste omgangsvormen zijn *niet vergelijkbaar* met schalen uit de BASAM-DJI 2007, te weten: werkstress (uitputting), werkstress (emotioneel), betrokkenheid, moreel bewust gedrag en eerlijkheid. Er kon geen (ook niet op onderdelen) face validity worden bereikt wanneer de schaalconstructen werden vergeleken. Over de ontwikkeling tussen 2007 en 2011 van deze onderwerpen is dan ook geen uitspraak te doen.

## **5.4 Conclusies ten aanzien van samenhangende factoren**

Door te weten welke statistische samenhang er bestaat tussen factoren van personeelmanagement en ongewenste omgangsvormen, kan meer zekerheid ontstaan over de mogelijke effecten die acties en maatregelen in de praktijk kunnen hebben gehad. In dit hoofdstuk bleek dat verschillende aspecten van personeelsmanagement samenhangen met de prevalentie van ongewenste omgangsvormen tussen collega's. Voorbeelden daarvan zijn werkstress, moreel bewustzijn, veiligheid, leiderschap en de relatie met collega's. Deze onderwerpen stonden centraal in acties en maatregelen die het gevangeniswezen heeft ingezet om de problematiek van ongewenste omgangsvormen tussen collega's aan te pakken. Aangezien er een forse daling is geconstateerd van de ervaren prevalentie van ongewenste omgangsvormen, is gekeken of er in voorgaande jaren vooruitgang is geboekt op de factoren van personeelsmanagement die samenhangen met de prevalentie. Dit bleek het geval: de ervaren veiligheid, evenals de leiderschapstijlen, informatie en communicatie, loopbaanontwikkelingsmogelijkheden en relatie met collega's werden in 2011

alle significant hoger gewaardeerd door het personeel van het gevangeniswezen dan in 2007. Daarmee zijn er aanwijzingen dat er een samenhang bestaat tussen het realiseren van verbeteringen op deze onderwerpen en de daling van de prevalentie van ongewenste omgangsvormen.

## 6 Conclusie

Ongewenste omgangsvormen tussen personeel van het gevangeniswezen zijn de afgelopen tien jaar vaker het onderwerp van onderzoek geweest. Slechts in een beperkt aantal van die onderzoeken waren de gebruikte data valide, betrouwbaar en representatief te noemen. De onderzoeken naar medewerkertevredenheid die het gevangeniswezen ondernam in 2004, 2007 (BASAM-DJI) en 2011 (MTO-DJI) voldoen aan deze vereisten. De metingen zijn in 2004 en 2007 aanleiding geweest voor het formuleren van doelstellingen in termen van de afname van ongewenste omgangsvormen (tussen de 30 en 50%; afhankelijk van de 'dader'). Er zijn in de tussenvallende jaren acties en maatregelen ondernomen om de problematiek op de werkvloer aan te pakken. Tussen 2004 en 2007 is die problematiek toegenomen, ondanks de acties en maatregelen (o.a. op het gebied van bewustwording en aanspreekcultuur). Tussen 2007 en 2011 zijn er ook acties en maatregelen ondernomen (o.a. op het gebied van leiderschapsontwikkeling). In 2011 blijkt er sprake van een drastische daling van de prevalentie van ongewenste omgangsvormen tussen personeelsleden. Tegen de achtergrond van de relatief stabiel gebleven agressie en geweld door gedetineerden, is de daling van ongewenste omgangsvormen tussen personeelsleden opvallend te noemen. Alle voornoemde doelstellingen (uiteenlopend van 30 tot 50%) zijn daarmee bereikt, zie ook tabel 10.

**Tabel 10 Afname van het percentage medewerkers dat ongewenste omgangsvormen ervoer tussen 2007 en 2011, doelstellingen afgezet tegen gerealiseerde resultaten**

Ongewenste omgangsvormen tussen personeel	Door collega's		Door leidinggevenden	
	Doelstelling	Gerealiseerd	Doelstelling	Gerealiseerd
Seksuele intimidatie	30%	65%	50%	83%
Intimidatie/bedreiging	30%	47%	50%	67%
Fysiek geweld	30%	73%	50%	85%

Om een indruk te krijgen van de mogelijke oorzaken van veranderingen in de prevalentie zijn open vragen gesteld aan de respondenten. Aanvullend zijn statistische analyses uitgevoerd naar factoren van personeelsmanagement en arbeidsomstandigheden en hun samenhang met de prevalentie van ongewenste omgangsvormen. Respondenten gaven (in eigen woorden) in de open vragen aan wat het voorval inhield dat zij mee hebben gemaakt. Daarbij bleek dat bijna 75% van de respondenten geen ongewenste omgangsvorm tussen collega's noemden die zij persoonlijk als slachtoffer mee hebben gemaakt. Hierdoor ontstaat het vermoeden dat de prevalentie van ongewenste omgangsvormen tussen personeel in werkelijkheid mogelijk lager zou kunnen zijn dan wordt gerapporteerd in dit rapport. Ondanks de expliciete en herhaalde vermelding in de vragenlijst dat het om *persoonlijke* ervaringen gaat, lijken respondenten de vraag toch anders te interpreteren. De respondenten die de open vraag wel op de bedoelde wijze beantwoordden, maakten voornamelijk melding van de 'lichtere' voorvallen van ongewenste omgangsvormen. Zeer ingrijpende voorvallen als slaan, schoppen, aanranding of verkrachting zijn niet gemeld. De gegeven voorbeelden geven inzicht in de inhoud van de problematiek. Veel voorvallen komen voort uit onenigheid over verzuim en verlof, en de als hoog ervaren werkdruk. Opmerkingen die een ongewenst onderscheid maken tussen collega's op basis van sekse, geloof, leeftijd en geaardheid komen tevens vaker voor. In veel

gevallen hebben respondenten erbij vermeld dat ze deze voorvallen bespreekbaar hebben kunnen maken en zelf tot een bevredigende oplossing hebben kunnen komen.

Hoewel in deze studie geen evaluatie is van de acties en maatregelen die het gevangeniswezen in de afgelopen jaren heeft genomen, is wel gevraagd aan respondenten welke preventieve maatregelen zij als effectief beschouwen bij de aanpak van ongewenste omgangsvormen. Respondenten gaven daarbij opvallend vaak aan maatregelen effectief te vinden die voortvloeien uit afgeronde en lopende trajecten van het gevangeniswezen (lokale initiatieven, en de trajecten Onderlinge Agressie en Geweld, Leidinggeven als Professie en Motiverende Bejegening). De blijvende aandacht en investering in dergelijke maatregelen wordt aangemerkt als noodzakelijk en effectief. Daarnaast worden enkele andere mogelijkheden genoemd om ongewenste omgangsvormen terug te dringen, zoals het intensiveren van de aanwezigheid van de leidinggevende op de werkvloer, het verder ontwikkelen van de voorbeeldfunctie van de leidinggevende en het terugkoppelen over de afhandeling van een misstand aan medewerkers.

Empirische analyses in dit onderzoek laten zien dat de prevalentie van ongewenste omgangsvormen samen blijkt te hangen met verschillende aspecten van personeelsmanagement en arbeidsomstandigheden, zoals werkstress, moreel bewustzijn, veiligheid, leiderschap en de relatie met collega's. Deze onderwerpen stonden centraal in acties en maatregelen die het gevangeniswezen de afgelopen jaren heeft ingezet om de problematiek van ongewenste omgangsvormen tussen collega's aan te pakken. Aangezien er een forse daling is geconstateerd van de (gepercipieerde) prevalentie van ongewenste omgangsvormen, is gekeken of er in voorgaande jaren ook vooruitgang is geboekt op de aspecten van personeelsmanagement die samenhangen met de prevalentie. Dit bleek het geval: de ervaren veiligheid, evenals de leiderschapstijlen, informatie en communicatie, loopbaanontwikkelingsmogelijkheden en relatie met collega's werden in 2011 alle significant hoger gewaardeerd dan in 2007. Er zijn daarmee aanwijzingen gevonden dat er een verband bestaat tussen het realiseren van verbeteringen op deze aspecten en het voorkomen van ongewenste omgangsvormen. Dat neemt niet weg dat dit onderzoek geen uitsluitsel kan geven over de oorzaak van de daling van ongewenste omgangsvormen tussen personeelsleden van het gevangeniswezen.

Enkele mogelijke verklaringen zijn denkbaar. Ten eerste is er de verklaring van de zogenoemde integriteitsparadox; doordat de aandacht voor het onderwerp sterk toeneemt, zou de melding van de problematiek ook navenant toenemen. In 2007 is de toename van ongewenste omgangsvormen tussen personeel hieraan toegeschreven. Doordat na 2007 veel inrichtingen acties en maatregelen hebben uitgezet op dit terrein en er een intensief landelijk traject over leiderschap is uitgerold, lijkt er geen sprake van afgenomen aandacht voor het onderwerp. Mogelijk is personeel inmiddels gewend geraakt aan het onderwerp. Dit zou het effect van de paradox omdraaien; tussen 2007 en 2011 is er namelijk sprake van een sterke daling van ongewenste omgangsvormen tussen medewerkers van het gevangeniswezen. Er zijn geen aanwijzingen voor een rapportage-effect (dat is het geval wanneer men incidenten minder meldt, maar in werkelijkheid komen deze even vaak voor). Gede-tineerdengeweld nam zelfs toe, terwijl ongewenste omgangsvormen tussen collega's afnam.

Ten tweede kan een verklaring worden gezocht in veronderstelling dat een organisatiecultuur moeilijk kan worden veranderd. In het Slotakkoord van Arboplusconvenant DJI 2005-2007 werd geconcludeerd dat de problematiek van ongewenste omgangsvormen hardnekkig is en de aanpak een 'lange adem' vergt. Omdat omgangs-



vormen diep zijn ingesleten in een cultuur, zijn omgangsvormen niet eenvoudig te veranderen. Het is denkbaar dat 'de lange adem' in 2011 een effect heeft gesorteerd.

Tot slot (in het verlengde van voorgaande verklaring) zou de daling kunnen worden toegeschreven aan effecten van genomen acties en maatregelen door het gevangeniswezen. Doordat er factoren zijn van personeelsmanagement en arbeidsomstandigheden die significant samenhangen met de prevalentie van ongewenste omgangsvormen, en omdat deze factoren tussen 2007 en 2011 significant zijn verbeterd, kan worden beredeneerd dat de specifieke trajecten van het gevangeniswezen op deze terreinen (de factoren van personeelsmanagement en arbeidsomstandigheden) hebben bijgedragen aan de afname van ongewenste omgangsvormen tussen personeel.



## Summary

### **Inappropriate behaviour among prison staff State of the art in the year 2011**

This report discusses the results of the prison staff survey of the Dutch prison system in the year 2011. Special attention is paid to the answers to the survey questions on inappropriate behaviour that staff experience added by colleagues and superiors during the working day. This behaviour may be about verbal aggression, intimidation, sexual intimidation, discrimination, and physical violence. Two issues will be brought up, namely the tendency of the prevalence of inappropriate behaviour over the years, and the qualitative interpretation of incidents staff experienced. In the Dutch prison system, there are aims stated explicitly on inappropriate behaviour. In order to achieve the aims, the survey results should show, in comparison to the 2007 survey results, a decrease of 30% of inappropriate behaviour between colleagues, and a 50% decrease in inappropriate behaviour between staff and superiors.

In comparison to other occupational groups, prison staff have a relatively high chance of being exposed to inappropriate behaviour. This is not only due to the presence of inmates. The closed nature of the prison organisation and the high level of interdependence between colleagues contributes to this chance. Since 2001 the Dutch prison system pays attention to the issue and undertakes activities and measures to reduce the problem of inappropriate behaviour among staff. Moreover, a special covenant between government parties and the labour unions initiated specialised measures in the years 2005 through 2007. Despite these measures, the prevalence of improper manners even increased in the period of the covenant. Two mentioned explanations for the increase were the persistency of an organisational culture and the so called integrity paradox (by giving attention to an issue, one is more aware of the issue and will be more likely to report it). In the year 2007, the aims of the covenant were not met. Over 30% of the prison staff reported (just as in the year 2004) that they were treated in a improper manner by colleagues or superiors in the last twelve months. Consequently, the aims were stated again. For achieving those aims, the Dutch prison system invested in the development of leadership skills of all ground staff superiors and management staff. In this report, we examine whether these aims are met in the year 2011.

The prison staff survey of 2011 had a satisfying response, namely 62% of the population (6,688 out of 10,820 filled out the questionnaire). Furthermore, the analysis of representativeness shows that there are no serious drawbacks in formulating conclusions for the total population of prison staff on the basis of the sample in this study. Between 2004 and 2007, the percentage of staff who reported to be treated in an improper manner by inmates decreased to 46%. In 2011, this percentage is back on the level of 2004, namely 54%. The percentage of prison staff who reported to be treated in an improper manner by colleagues or superiors increased slightly between 2004 and 2007 to a 34% level. Thereafter, in 2011, this percentage is decreased dramatically to a 18% level. The decrease is concerned to all distinguished behaviour, that is sexual intimidation, intimidation (in what discrimination and verbal aggression is included), and physical violence. Furthermore, it is analysed whether differences exist between men and women in reporting inappropriate

behaviour. Over 10% of the female prison staff reported sexual intimidation by a colleague or superior in the last 12 months. Sexual intimidation is substantially present in the group of women under the age of 34. With regard to other aspects of improper manners there are no notable differences between male and female prison staff. Also prison staff who have relatively intensive contacts with inmates are analysed. These correctional officers (CO's) may have an increased risk for experiencing inappropriate behaviour due to their interaction with inmates on a daily basis. Remarkably, CO's report less intimidation by inmates than the total prison staff in the survey (30% against 50%). On the other hand, CO's relatively often report physical violence by inmates (40% against 20% in the total sample). A possible explanation to this finding might be the habituation to intimidation of inmates. However, the experience of physical violence is much more serious and one might not get used to such incidents. In their direct contacts with inmates, CO's are logically being more exposed to physical violence than the total staff. With regard to the inappropriate behaviour between colleagues and superiors, CO's report no significant differences with the total sample of prison workers. The exception is the reporting of CO's on inappropriate behaviour by their superiors. This percentage is substantively higher than in the total sample of prison staff.

In order to enable a more qualitative and subject-driven interpretation of the issue, the survey respondents were also given two open ended questions. In these questions, respondents are asked to describe what the inappropriate behaviour by colleagues and superiors was like and what can be done in future to prevent for these incidents.

The answers to the open ended questions indicate that experienced incidents are mainly the less serious forms of inappropriate behaviour. Extremely drastic forms such as beating, kicking, assaults and rape were not reported. Reported incidents arise mostly from disagreement on absenteeism, furlough, and workload of staff. In addition, discrimination was reported in verbal remarks on gender, religion, age, and sexual inclination. In a lot of cases, respondents wrote that they were able to make the incident debatable with colleagues and superiors which helped to get to a satisfying solution of the problem.

The second open ended question aimed to identify the ideas of the respondents about effective preventive measures they, or the prison management could undertake to decrease the problem of inappropriate behaviours. Frequently, respondents mentioned past and current staff training trajectories of the Dutch prison system, such as local initiatives, the staff violence project, the leadership improvement project, and the treatment style project based on motivational interviewing. A substantial part of the respondents mentioned the so called 'call you colleagues to account for their behaviour', stemming from a recent training course. Respondents wrote that this method resulted in satisfying solutions. Furthermore, it was often mentioned that superiors should have an exemplary role which would contribute to the decrease of inappropriate behaviour. Some superiors were reported to lack skills to deal with the issue. In addition, respondents mention that superiors should be more present at the prison floor.

In the prison staff survey, a lot of other aspects were assessed, such as aspects of personnel management and working conditions. Knowledge on the relations between those aspects and the prevalence of inappropriate behaviour could help reducing the problem. Regression analyses on the survey data showed that the before mentioned prevalence were found to be connected to different aspects of personnel management and working conditions (e.g. work stress, feelings of safety, moral consciousness, and leadership). Exactly those aspects were at the centre of the

activities and policy measures of the Dutch prison system to reduce the problem in recent years. Since we found a significant reduction in the prevalence of inappropriate behaviour in 2011, we examined whether improvement in these aspects of personnel management and working conditions could be found. Statistical tests confirm our expectations. Respondents reported in 2011 (compared to 2007) higher levels of safety, leadership, communication, carrier possibilities, and collegiality. Therefore, we have indications that there is a relation between the realisation of improvements on those aspects, and the prevalence of inappropriate behaviour between prison staff.

The reduction of the percentage of staff who reported inappropriate behaviour between 2004 and 2011 affirm that all aims that were stated are achieved (also see table S1).

**Table S1 Reduction of the percentage of staff who report inappropriate behaviour between 2007 en 2011, aims are related to realised results**

Improper manners between staff	By colleagues		By superiors	
	Aim	Realisation	Aim	Realisation
Sexual intimidation	30%	65%	50%	83%
Intimidation	30%	47%	50%	67%
Physical violence	30%	73%	50%	85%

A firm conclusion on the causes of the decline in inappropriate behaviour among prison staff can not be given with the results of this report. Some explanations are conceivable. For example, an explanation is that an organisational culture is not easily been changed. The prison system gives attention to the problem since the beginning of the millennium. Perhaps such a process takes a long time and after years of investments, results are observable. Linked to this idea is the interpretation that the reduction should be attributed to the past and current activities and policy measures. The results of this study lead us to believe that there might be a relationship between the improved aspects of personnel management and working conditions on the one hand, and the declined prevalence of inappropriate behaviour among prison staff on the other hand.



## Literatuur

- Bogaerts, S., & Hartogh, V. den (2008). *Onderlinge agressie en geweld van personeelsleden in een penitentiaire inrichting*. Den Haag: WODC. Cahier 2008-1.
- Branche Begeleidingscommissie DJI (2007). *Slotakkoord Arboplusconvenant DJI 2005-2007*. Den Haag: DJI.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Dienst Justitiële Inrichtingen (2001). *Nota Investeren Personele Zorg*. Den Haag: DJI.
- Kunst, M., Schweizer, S, Bogaerts, S., & Van der Knaap, L. (2008). *Onderlinge agressie en geweld, posttraumatische stress en arbeidsverzuim in penitentiaire inrichtingen*. WODC. De Haag: Boom Juridisch uitgevers. Onderzoek en beleid 260.
- Langeveld, D., & Woning, W. (2011). *DJI, agressie & geweld en werkdruk*. Den Dolder: ADV MR/Abvakabo FNV.
- Middelhoven, L.K., & F.M.H.M. Driessen (2001). *Geweld tegen werknemers in de (semi-)openbare ruimte*. Den Haag/Utrecht: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties/Bureau Driessen, Sociaal Wetenschappelijk Onderzoek.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2007). *Ongewenst gedrag besproken*. Den Haag: BZK.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2009). *Aard en omvang van ongewenst gedrag tegen werknemers met een publieke taak*. Den Haag: BZK.
- Ministerie van Veiligheid en Justitie (2008). *Brief aan de Tweede Kamer der Staten Generaal*, 24 587; nr. 300.
- Molleman, T. (2005). *Leiderschap in het gevang*. Vrije Universiteit: Amsterdam.
- Molleman, T. (2008). *Psychometrische kwaliteit van en de verbanden tussen de gedetineerdersurvey en de BASAM-DJI*. Den Haag: WODC. Cahier 2008-5.
- Molleman, T. (2011). *Benchmarking in het gevangeniswezen: Een onderzoek naar de mogelijkheden van het verbeteren en het vergelijken van prestaties*. WODC. Den Haag: Boom Juridisch uitgevers. Onderzoek en beleid 294.
- Paoli P., & Merllié. D. (2001). *Third European Survey on Working Conditions 2000*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions Luxembourg: Office for Official Publication of the European Communities.
- Paul, I., & Deursen, C. van (2007). *Eindevaluatie Arboplusconvenant Dienst Justitiële Inrichtingen*. Hilversum/Leiden: BSZ.
- Schaufeli, W.B., & Peeters, M.C.W. (2000). Job stress and burnout among correctional officers: A literature review. *International Journal of Stress Management*, 7(1), 19-48.





## Bijlage 1 Samenstelling klankbordgroep

Mw. dr. V. Eichelsheim (WODC)

Drs. B. van der Linden (Inspectie voor Sanctietoepassing)

Mw. T. Ebeling-van der Broek, Msc (WODC)



## Bijlage 2 Omschrijving van de schalen

### **Relatie met collega's**

*In deze schaal gaat het om de mate waarin medewerkers een goede relatie hebben met hun collega's.*

Hier wordt onder andere gevraagd in hoeverre collega's hulp bieden bij het werk, hoe de samenwerking is en of collega's elkaar erop aanspreken indien er fouten worden gemaakt.

### **Informatie en communicatie**

*In deze schaal gaat het om de mate waarin medewerkers vinden dat de communicatie tussen hen en de verschillende onderdelen van de organisatie goed verloopt.*

Er wordt onder andere gevraagd of de communicatie tussen afdelingen goed verloopt, of de medewerker tijdig en voldoende wordt geïnformeerd over belangrijke zaken en of er voldoende overleg plaatsvindt.

### **Betrokkenheid**

*In deze schaal gaat het om de mate waarin de medewerker zich verbonden voelt met de organisatie.*

Er wordt onder andere gevraagd in hoeverre iemand zich thuis voelt in de organisatie, zich emotioneel hecht aan de organisatie en problemen binnen de organisatie als zijn/haar eigen problemen ervaart.

### **Eerlijkheid**

*In deze schaal gaat het om de mate waarin er sprake is van eerlijke behandeling van de medewerkers binnen de organisatie.*

Er wordt onder andere gevraagd in hoeverre medewerkers op een objectieve en redelijke wijze worden beoordeeld, leidinggevend respectvol omgaan met medewerkers en signalen van ongewenst gedrag serieus worden genomen.

### **Moreel bewust gedrag**

*In deze schaal gaat het om de mate waarin er sprake is van moreel bewust gedrag bij medewerkers in de organisatie.*

Er wordt onder andere gevraagd in hoeverre medewerkers in staat zijn de gevolgen van hun handelen te overzien, zij advies inwinnen over morele kwesties bij anderen binnen de organisatie en in hoeverre de medewerker op zijn/haar werk dezelfde morele overtuigingen kan behouden als in zijn/haar privéleven.

### **Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden**

*In deze schaal gaat het om de mate waarin medewerkers de gelegenheid hebben om zich verder te ontwikkelen.*

Er wordt onder andere gevraagd naar de mate van tevredenheid over de loopbaanperspectieven en de opleidingen en trainingen.

### **Werkstress (emotioneel)**

*In deze schaal gaat het om de mate waarin medewerkers emotionele stress ervaren door hun werk.*

Er wordt onder andere gevraagd naar de mate waarin de medewerker het gevoel heeft emotioneel harder te zijn geworden door zijn/haar werk en in emotioneel lastige situaties te worden gebracht.

**Werkstress (uitputting)**

*In deze schaal gaat het om de mate waarin medewerkers zich uitgeput voelen door het werk dat zij verrichten.*

Er wordt onder andere gevraagd naar emotionele uitputting, de mate waarin iemand het gevoel heeft 'op' te zijn en de mate van vermoeidheid voor het begin van de werkdag.

**Veiligheid**

*In deze schaal gaat het om de mate waarin medewerkers zich veilig voelen op de werkplek.*

Er wordt onder andere gevraagd in hoeverre medewerkers zich op hun gemak voelen in het gebouw en het gevoel hebben dat er alles aan gedaan wordt om de veiligheid te waarborgen.

**Sociaal-emotioneel leiderschap**

*In deze schaal gaat het om de mate waarin medewerkers vinden dat hun direct leidinggevende hen sociaal-emotioneel ondersteunt.*

Hier wordt gevraagd naar de mate waarin de leidinggevende de medewerker respecteert en helpt als er zich problemen voordoen.

**Corrigerend leiderschap**

*In deze schaal gaat het om de mate waarin medewerkers vinden dat hun direct leidinggevende hen controleert en reageert op slechte prestaties.*

Hier wordt gevraagd naar de mate waarin de leidinggevende zorgt dat het werk op tijd af is en kritiek levert als het werk niet goed is uitgevoerd.