

# Morele dilemma's en thematieken ervaren door DJI-medewerkers

Wetenschappelijk onderzoek bij Dienst Justitiële Inrichtingen  
in het kader van het Vakmanschapsprogramma

Deelrapportage  
Mei 2021, Amsterdam



## **Uitgevoerd door**

A.I. Schaap MA

W.M.R. Ligtenberg MA MSc

dr. M.M. Stolper

prof. dr. H.C.W. de Vet

prof. dr. A.C. Molewijk

## **Deelrapportage**

**Mei 2021**

Afdeling Ethiek, Recht en Humaniora

Amsterdam UMC

*Dit is een deelrapportage van een onderzoek naar de bijdrage van moreel beraad aan het moreel vakmanschap van DJI-medewerkers, uitgevoerd door de afdeling Ethiek, Recht & Humaniora van het Amsterdam UMC. Naast deze deelrapportage volgen nog twee deelrapportages over de evaluatie en impact van moreel beraad bij DJI. Alle drie de deelrapportages zijn onderdeel van een wetenschappelijk promotieonderzoek naar moreel beraad en moreel vakmanschap binnen DJI.*



## Dankwoord

Aan de totstandkoming van deze deelrapportage hebben verschillende mensen bijgedragen. We willen hen allen hartelijk danken voor hun waardevolle rol. Bovenal danken we de medewerkers uit de PI's die meewerkten aan dit onderzoek. Het kan kwetsbaar zijn om te praten over morele dilemma's en uitdagingen uit de praktijk. Het is prijzenswaardig te noemen hoe DJI-medewerkers de MB-bijeenkomsten samen, met de desbetreffende gespreksleiders van het Opleidingsinstituut DJI, hebben vormgegeven. Zonder hun openheid en inzet hadden we deze bevindingen niet kunnen presenteren. We hopen dat de inzichten uit deze deelrapportage kunnen bijdragen aan het gezamenlijk leren van soms lastige morele situaties en aan het verbeteren van de samenwerking en de kwaliteit van het DJI werk. Ook de betrokken gespreksleiders danken wij voor hun enorme inzet bij de ondersteuning van zowel de DJI-medewerkers als het onderzoek. De vele vruchtbare moreel beraden waren zonder jullie niet mogelijk geweest.

De behaalde inzichten waren bovendien niet mogelijk zonder de investering in het DJI-vakmanschapsprogramma, zowel financieel als qua tijd en moeite, vanuit het hoofdkantoor en Opleidingsinstituut van DJI. De vele medewerkers vanuit het Opleidingsinstituut DJI danken wij voor hun belangrijke faciliterende werk rondom alle moreel beraad bijeenkomsten tijdens dit onderzoek. Hetzelfde geldt voor de lokale moreel beraad coördinatoren en stuurgroep-leden uit de aan het onderzoek verbonden locaties PI Nieuwegein, PI Leeuwarden en het inmiddels gesloten PI Zwaag. Mede door steun van de lokale directeurs en managementteams konden zij moreel beraad daadwerkelijk naar de praktijk van de DJI-medewerkers brengen. Samen met de betrokken MB-gespreksleiders en alle DJI-medewerkers bleven de lokale stuurgroep-leden kritisch-constructief op zoek naar verbeteringen. Idealiter is dat een proces dat geen einde kent.

Ook danken wij alle leden die betrokken zijn geweest bij de landelijke stuurgroep, voor hun inhoudelijke input en constructieve meedenken tijdens het onderzoek. Wij danken hiervoor: Thijs Biemans (senior adviseur bedrijfsvoering Opleidingsinstituut DJI), Ellen van der Gulik (programmamanager Vakmanschap DJI), Toon Molleman (voormalig strategisch management adviseur, Divisie GW/VB van DJI), Ted Quispel (directielid Opleidingsinstituut DJI), Annelen van Schaarzenburgh (voormalig plaatsvervangend directeur Opleidingsinstituut DJI), Renske van der Veer (directeur Opleidingsinstituut DJI) en Elko van Winzum (programmamanager Vakmanschap, Divisie GW/VB van DJI).

We kijken uit naar het vervolg van deze samenwerkingen en delen later in 2021 graag nieuwe inzichten uit het nog lopende onderzoek naar moreel beraad en moreel vakmanschap bij DJI.

*Het onderzoeksteam*



# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>7</b>
Aanleiding en onderzoeksvraag	7
Methode	7
Bevindingen	7
Conclusies en aanbevelingen	8
<b>Inleiding</b>	<b>9</b>
<i>Achtergrond moreel vakmanschap bij DJI</i>	11
<i>Moreel beraad</i>	12
<i>Methoden</i>	13
<b>Bevindingen</b>	<b>15</b>
Hoofdthema's en subthema's	15
<i>I. Veiligheidsrisico's</i>	15
<i>II. Werken met gedetineerden</i>	15
<i>III. Integriteit</i>	17
<i>IV. Goed werkgeverschap</i>	17
<i>V. Conformereren visie hogerhand</i>	17
<i>VI. Afwijken protocol</i>	18
<i>VII. Aankaarten werkklimaat</i>	18
<i>VIII. Onderlinge afstemming</i>	19
<i>IX. Professioneel gedrag</i>	19
Functie-specifieke observaties	20
<b>Overkoepelende reflecties</b>	<b>22</b>
Dominante focus op veiligheid	22
Ondervertegenwoordiging re-integratie vraagstukken	23
Samenwerking, aanspreken en loyaliteit	23
Conformereren, afwijken en morele moed	24
Niet-ideale omstandigheden en oordelen	25
Openheid tijdens moreel beraad	25
<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>27</b>
<b>Bijlage 1</b>	<b>32</b>
Evaluatieformulier deelnemers moreel beraad	
<b>Bijlage 2</b>	<b>34</b>
Evaluatieformulier gespreksleiders moreel beraad	





## Samenvatting

### Aanleiding en onderzoeksvraag

Door de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) wordt met medewerkers binnen Penitentiaire Inrichtingen (PI's) in Nederland de gespreksmethode moreel beraad gebruikt. Dit vindt plaats binnen het vakmanschapsprogramma, waarin medewerkers ondersteund worden in het verder ontwikkelen van (morele) competenties. Via het implementeren van moreel beraad faciliteert DJI haar medewerkers, in hun moreel vakmanschap, door ruimte te bieden aan bewuste en gezamenlijke reflectie op complexe vraagstukken uit de werkpraktijk. Vanuit de sectie Ethiek Support & Wetenschappelijke Integriteit, van de afdeling Ethiek, Recht & Humaniora van het Amsterdam UMC, wordt onderzoek gedaan naar de ervaringen van DJI-medewerkers met moreel beraad binnen het vakmanschapsprogramma. Voor u ligt het resultaat van het eerste deel van dit onderzoek: het rapport 'Morele dilemma's en thematieken ervaren door DJI-medewerkers'. Dit deelrapport beantwoordt de onderzoeksvraag

*'Welke morele thema's vanuit de werkpraktijk worden door medewerkers van DJI naar voren gebracht tijdens moreel beraad?'*

### Methode

Moreel beraad is een gespreksmethode die expliciet aandacht besteedt aan de morele dilemma's uit de eigen werkpraktijk. Onder begeleiding van een getrainde en gecertificeerde gespreksleider vindt een stapsgewijze reflectie plaats over wat het goede is om te doen binnen een specifieke situatie. Medewerkers bepalen welk zelf-ervaren dilemma zij tijdens moreel beraad naar voren brengen. Tijdens de onderzoeksperiode van 2017 tot en met 2020 zijn evaluatieformulieren verzameld van 170 moreel beraad bijeenkomsten van teams binnen PI Nieuwegein, Zwaag en Leeuwarden. De onderzochte functiegroepen en teams vormen gezamenlijk een brede en verticale representatie van de organisatie. Uit de 170 bijeenkomsten is informatie verzameld van in totaal 155 morele dilemma's van DJI-medewerkers. Deze 155 morele dilemma's zijn gecodeerd en gecategoriseerd. Hierbij is gekeken welke hoofd- en subthema's voorkomen in het dilemma, tussen welke lagen binnen de organisatie een dilemma zich afspeelt, en welke DJI-functiegroepen welk type dilemma's naar voren brengen. Zo is een overzicht ontstaan van thematieken op basis van alle 155 actuele morele dilemma's van DJI-medewerkers.

### Bevindingen

Het thematische overzicht dat alle morele dilemma's beslaat, omvat de volgende negen hoofdthema's: veiligheidsrisico's, werken met gedetineerden, integriteit, goed werkgeverschap, conformeren visie hogerhand, afwijken protocol, aankaarten werkklimaat, onderlinge afstemming en professioneel gedrag. De titels van deze hoofdthema's zijn overstijgend en omvatten ieder twee tot vijf sub-thema's, waarbinnen de meer concrete dilemma's van de DJI-medewerkers vallen. In het algemeen spelen morele dilemma's zich af binnen én tussen alle lagen van de DJI-organisatie. Vrijwel alle thema's bevatten een mix van functiegroepen en teams die de dilemma's naar voren brengen. Functie-specifiek zien we dat teams betrokken bij 'Detentie en re-integratie' zijn oververtegenwoordigd onder het sub-thema 'prioritering' bij 'onderlinge afstemming'. Dit betreft veelal dilemma's die samenhangen met hoge werkdruk. Teams met zorgmedewerkers dragen morele dilemma's aan binnen het gehele overzicht van thematieken, in het bijzonder binnen dilemma's betreffende 'veiligheidsrisico's'. Bewaarders dragen ook

veel veiligheidsrisico's dilemma's aan en geen dilemma's die vallen onder het hoofdthema 'werken met gedetineerden'.

Binnen de thematieken zien we een duidelijke vertegenwoordiging van morele dilemma's rondom interne 'veiligheidsrisico's' binnen de PI's, in het bijzonder wanneer het risico's voor medewerkers en/of gedetineerden betreft. We zien daarentegen een ondervertegenwoordiging van dilemma's gerelateerd aan re-integratie vraagstukken. Veel morele dilemma's komen voort uit samenwerkingskwesties tussen directe collega's, bijvoorbeeld betreffende het al dan niet aanspreken of melding maken bij ongewenste of niet-ideale situaties. Verder zijn veel dilemma's gerelateerd aan vraagstukken rondom conformeren en/of afwijken, zowel van de bestaande protocollen als in relatie tot een visie of opdracht van hogerhand. In de dilemma-formuleringen uiten medewerkers regelmatig gevoelens van verontwaardiging of frustratie over de huidige gang van zaken en relatief minder gevoelens van morele twijfel of onzekerheid.

### Conclusies en aanbevelingen

De aanwezigheid van morele kwesties en beslissingen in het werk van gevangenismedewerkers is zichtbaar gemaakt. Het levert een gevarieerd overzicht op van thematieken van zelf-ervaren morele dilemma's. Dit onderzoek laat zien dat alle functiegroepen binnen DJI te maken hebben met morele dilemma's, waarmee we aantonen dat de omgang met dergelijke dilemma's inherent hoort bij het vakmanschap van gevangenismedewerkers. Als organisatie is het belangrijk om niet alleen het bestaan van morele dilemma's die medewerkers ervaren te erkennen, maar ook om deze zelf te verstaan. Allereerst vraagt dat om het bieden van ruimte om morele dilemma's constructief en methodisch te bespreken. Daarnaast gaat het om het gezamenlijk onderzoeken op welke manier het bespreken van de morele dilemma's kan bijdragen aan praktijkverbeteringen. Doorgaans staan morele dilemma's niet afzonderlijk van elkaar of spelen ze enkel op individueel niveau. Er komen vraagstukken naar voren die niet alleen voor het team, maar ook voor de hele organisatie relevant of urgent kunnen zijn. Dat vergt een gedegen 'follow-up' na een moreel beraad bijeenkomst (op casus-, team- en/of beleidsniveau). De verzamelde morele dilemma's kunnen bovendien illustratief worden benut bij team- of beleidsdagen, maar ook bij het verder inzetten en ontwikkelen van trainingsvormen gericht op moreel vakmanschap binnen DJI vanuit het Opleidingsinstituut DJI.

Blijvende aandacht voor het faciliteren van gezamenlijke morele reflectie over het 'waarom' van keuzes binnen het werk, zorgt niet alleen voor het ondersteunen en (door)ontwikkelen van 'moreel vakmannen en vakvrouwen', maar draagt ook bij aan het verder bouwen en onderhouden van een veilige, morele en lerende organisatiecultuur. Een gespreksmethode zoals moreel beraad kan een helpend instrument zijn om morele reflectie en een dergelijk organisatie-breed leerproces te bevorderen; vooral als het structureel wordt ingezet en geïmplementeerd binnen andere leer- en verandertrajecten op organisatieniveau. Uiteindelijk is moreel beraad niet het doel, maar slechts een middel om het samenwerken en de kwaliteit van het werk vorm te geven en waar nodig te verbeteren.

## Inleiding

Het 'moreel vakmanschap' van gevangenismedewerkers krijgt in Nederland extra aandacht als onderdeel van de start in 2017 van het brede opleidingsprogramma gericht op 'vakmanschap' bij de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI). Dit programma initieerde een nieuw trainingsaanbod voor medewerkers vanuit het Opleidingsinstituut DJI (OI), met als doel het ondersteunen en versterken van de ontwikkeling van medewerkers. Het fundament van vakmanschap is volgens DJI de continue en intensieve afstemming tussen collega's, waarbij lastige afwegingen in het werk besproken worden om tot een afgewogen besluit te komen dat aan collega's en gedetineerden kan worden uitgelegd. 'Uitgangspunt daarbij is dat getwijfeld mag worden over alle dagelijkse keuzes hoe om te gaan met ingeslotenen en collega's; het is een kwaliteit als personeel die twijfels bespreekbaar maakt'.<sup>1</sup> Ditzelfde beleidsdocument over vakmanschap binnen DJI toont verschillende niveaus of treden van vakmanschap, oplopend naar steeds complexere elementen van vakmanschap (figuur 1). In de laatste trede van deze vakmanschapslad-

der staat de reflectie op het 'ethisch handelen' (het waarom) centraal.

De laatste trede van reflectie verwijst naar het moreel vakmanschap van DJI-medewerkers, waar DJI haar medewerkers via trainingen in wil ondersteunen. Door te faciliteren dat DJI-medewerkers kunnen 'spreken over het vak en de dagelijkse afwegingen'. Binnen het vakmanschapsprogramma bij DJI is hiermee expliciete aandacht voor de reflectie op het werk, aangezien reflectie als voorwaarde wordt gezien om te kunnen leren.<sup>2</sup> Om concreet bezig te zijn met ethiek en reflectie is op enkele DJI-locaties de gespreksmethode 'moreel beraad' (MB) ingezet.<sup>3</sup> Moreel beraad biedt een methode waarin onder begeleiding van een getrainde gespreksleider door een groep professionals wordt stilgestaan bij morele kwesties uit de werkpraktijk.<sup>4</sup> Morele kwesties ontstaan door twijfels of verschil van inzicht over wat goed is om te doen, hoe dat 'goede' op de juiste manier gedaan kan worden, en wat een goede professional of een goede organisatie is.

Fig. 1 De vakmanschapsladder van DJI



1. Dienst Justitiële Inrichtingen, 'Vakmanschap en de vakmanschapsladder - Divisie GW/vb', 2016. Interne notitie DJI.

2. Idem

3. Van Dartel, H. en Molewijk, B., *In gesprek blijven over goede zorg. Overlegmethoden voor ethiek in de praktijk* (Amsterdam: Boom, 2014).

4. Stolper, M., Kleinlugtenbelt, D., en Molewijk, B., 'Het trainen van zorgprofessionals tot gespreksleiders moreel beraad - inhoud, visie, ervaringen en lessen', in *In gesprek blijven over goede zorg* (Amsterdam: Boom, 2014), 246-58

DJI is een samenwerking aangegaan met de afdeling 'Ethiek, Recht en Humaniora' van het Amsterdam UMC voor een onderzoek gericht op het versterken van het moreel vakmanschap van medewerkers en de daarmee samenhangende inzet van moreel beraad bij DJI. De afdeling 'Ethiek, Recht en Humaniora' van het Amsterdam UMC heeft jarenlange ervaring met het ontwikkelen, implementeren en onderzoeken van verschillende vormen van 'ethiek support' (zoals MB) binnen en met verschillende organisaties.<sup>5</sup> De afgelopen jaren is het praktijkonderzoek van ethiek support onder andere gericht op het vaststellen van de impact van moreel beraad.<sup>6</sup> Dit onderzoek bij DJI draagt bij aan die ontwikkelingen. Deze deelrapportage is onderdeel van een wetenschappelijk onderzoek binnen DJI gericht op:

1. Het vaststellen wat wordt verstaan onder moreel vakmanschap bij DJI,
2. Het systematisch beschrijven van de morele dilemma's en thematieken van DJI-medewerkers (deze deelrapportage),
3. De evaluatie van moreel beraad als ethiek support door DJI-medewerkers, en
4. Het in kaart brengen van de impact van moreel beraad op het moreel vakmanschap van DJI-medewerkers.

Tijdens het onderzoek is samengewerkt met verschillende teams op drie locaties die regelmatig MB-bijeenkomsten bijwoonden: in PI Zwaag, PI Nieuwegein en PI Leeuwarden. Op andere DJI-locaties zijn ook MB-bijeenkomsten gehouden, doch die maakten geen onderdeel uit van dit onderzoek. Via het Opleidingsinstituut DJI (OI) zijn achttien gespreksleiders ingezet om de MB-bijeenkomsten tijdens dit onderzoek te faciliteren. Zij werden getraind in het

gebruiken van een specifieke methode voor moreel beraad: de dilemmamethode.<sup>7</sup> Tussentijds ontvingen de gespreksleiders intervisie-bijeenkomsten georganiseerd door het OI, in samenwerking met de Amsterdam UMC-onderzoekers. De betrokken senior onderzoekers fungeerden tijdens intervisies ook als trainers voor de gespreksleiders. Bovendien zijn tussentijdse inzichten uit het onderzoek naar ervaringen van DJI-medewerkers met moreel beraad ingezet tijdens intervisies, bijvoorbeeld wanneer daar voor de OI MB-gespreksleiders leerpunten uit voortkwamen voor de begeleiding van de MB-bijeenkomsten binnen DJI. Per DJI-locatie is een lokale stuurgroep moreel beraad opgericht, waaraan ook de Amsterdam UMC-onderzoekers deelnamen om tussentijdse resultaten terug te koppelen en te adviseren over randvoorwaarden voor vruchtbare MB-bijeenkomsten en een gedragen implementatie van moreel beraad. Zo werden zowel MB-gespreksleiders, als MB-deelnemers (i.e. de DJI-medewerkers), als andere betrokkenen op de locaties actief betrokken om het onderzoek in, met en voor de werkpraktijk uit te voeren. Tussentijds is de voortgang en ervaring met MB-bijeenkomsten besproken in een landelijke stuurgroep van het evaluatieonderzoek naar moreel beraad en moreel vakmanschap, onder andere bestaande uit het Amsterdam UMC-onderzoeksteam, de programmamanager Vakmanschap (Divisie GW/VB) van het DJI-hoofdkantoor, de betrokken projectleider Vakmanschap en de (plaatsvervangend) directeur van OI.

Deze deelrapportage toont bevindingen over morele dilemma's en thematieken van DJI-medewerkers uit MB-bijeenkomsten op drie DJI-locaties. Eerst volgt een uitleg over de achtergrond van de aandacht voor moreel vak-

5. Van Baarle, E., *Ethics education in the military. Fostering reflective practice and moral competence* (Amsterdam, 2018); Kowalski, M., *Ethics on the radar: exploring the relevance of ethics support in counterterrorism* (Leiden, 2020); Dauwerse, L., *Moving ethics. State of the art of clinical ethics support in the Netherlands* (Den Bosch, 2014); Hartman, L.A., *Innovations in Clinical Ethics Support* (2020, Amsterdam).

6. De Snoo-Trimpp, J.C. 'Outcomes of Moral Case Deliberation: Using, testing and improving the Euro-MCD Instrument to evaluate Clinical Ethics Support.', 2020.

7. Graste, J. 'De dilemmamethode', in *In gesprek over goede zorg*, (Amsterdam: Boom) 34-61.; Stolper, M., Widdershoven, G., en Molewijk, B. 'De dilemmamethode', in *In gesprek blijven over goede zorg* (Amsterdam: Boom, 2014) 81-95.

manschap bij DJI en de inzet van de gespreksmethode moreel beraad bij DJI. Vervolgens laten we zien hoeveel Moreel Beraden voor het onderzoek zijn gevolgd, met wie en hoe deze plaatsvonden. Daarna tonen we welk type morele dilemma's DJI-medewerkers naar voren brachten tijdens MB-bijeenkomsten en hoe die te categoriseren zijn. Gebaseerd op de thematieken geven we reflecties en sluiten we af met enkele aanbevelingen en conclusies.

### Achtergrond moreel vakmanschap bij DJI

Voordat het opleidingsprogramma gericht op vakmanschap bij DJI is ingezet, organiseerde OI een 'Kenniskring moreel vakmanschap'. Stilstaan bij moreel vakmanschap is volgens de kenniskring onder andere belangrijk doordat het medewerkers bewuster maakt en meer inzicht geeft in (kern)dilemma's van het eigen vakgebied.<sup>8</sup> DJI geeft aan dat de organisatie hoopt dat aandacht voor moreel vakmanschap in hun trainingsprogramma het reflectievermogen van medewerkers stimuleert. Het laat medewerkers stilstaan bij de vraag 'hoe het beste te handelen in steeds veranderende situaties'.<sup>9</sup> Aandacht voor de omgang met de veranderende werkpactijk is ontstaan door complexere omstandigheden waar medewerkers mee te maken hebben. Zo geeft DJI aan dat er sprake is van veranderingen in de populatie van gedetineerden (meer psychische problematiek in niet-specialistische DJI-instellingen) en een veranderde eis richting medewerkers om meer bezig te zijn met de bejegening van gedetineerden. Bovendien blijkt dat in de periode voor de start en ook tijdens het vakmanschapsprogramma op veel locaties sprake is van een toename in calamiteiten en hoge werkdruk voor de medewerkers.<sup>10</sup> Door het bestaan

van de steeds veranderende situaties in de werkpactijk wenst DJI dat medewerkers dilemma's 'herkennen en bespreekbaar maken'. Expliciet en gezamenlijk aandacht voor reflectie wordt hierbij nodig geacht. Het samen reflecteren 'vergroot de kans op ontwikkeling van het vakmanschap'. Vakmanschap gaat over het 'leren optimaal te functioneren in de praktijksituaties die het studieboek en de routine overstijgen'. DJI geeft aan dat reflectie op alle lagen plaatsvindt en vanaf de start van het vakmanschapsprogramma dient te zijn geborgd in al het opleidingsaanbod, met als doel dat 'medewerkers staan voor methodisch werken waarin morele oordeelsvorming een centrale plaats heeft'.<sup>11</sup>

Een vestigingsdirecteur, die deelnam aan de kenniskring, gaf aan dat hij ziet dat medewerkers dagelijks een worsteling hebben met dilemma's. Volgens hem is dit juist bij DJI lastig omdat 'er vaak snel gehandeld moet worden. [...] Het toetsen en bespreken van morele dilemma's moet tussen de bedrijven door'.<sup>12</sup> Een onderzoeksrapport van de Erasmus Universiteit uit 2015 omschrijft DJI als een incident- en oplossingsgerichte organisatie, waarin medewerkers op automatismen leunen. Men is daarvoor geneigd toe te werken naar de eerst beschikbare, in plaats van de beste, oplossing. Als verbeterpunt voor DJI wordt gewezen op de afwezigheid van 'moreel leerverleg' in de werkpactijk, waardoor moreel beraad kan worden ingezet om het 'moreel besef' te stimuleren.<sup>13</sup>

8. OI DJI. Kenniskring Moreel Vakmanschap (2014). Geraadpleegd van <https://docplayer.nl/19306504-Opleidingsinstituut-dji-kenniskring-moreel-vakmanschap.html>

9. *Programma Vakmanschap GW/VB*, (2016, augustus). Interne notitie DJI.

10. Dienst Justitiële Inrichtingen, *Jaarplan DJI 2017*; FNV Overheid, Onderzoek werkdruk bij DJI - "Op te veel plekken te weinig ogen" (2017).

11. Dienst Justitiële Inrichtingen, 'Vakmanschap en de vakmanschapsladder - Divisie GW/VB', 2016. Interne notitie DJI.

12. Ledegang, N., 'Het goede doen op het goede moment', *DJI Zien*, nr. 5 (maart 2015).

13. Van Houweligen, G., Hoogervorst, N., en Van Dijke, M. 'Reflectie en actie. Een onderzoek naar moreel leerverleg binnen DJI' (Den Haag: Erasmus University, 2015).

## Moreel beraad

Vanuit het vakmanschapsprogramma is binnen DJI de gespreksmethode moreel beraad ingezet via 01 MB-gespreksleiders. Moreel beraad bestaat uit een gezamenlijke reflectie op ervaren morele dilemma's of morele vragen, waarbij er twijfel of verschil van inzicht bestaat over wat goed is om te doen, hoe dat op de juiste manier te doen en wat in de concrete situatie een goede professional of goede organisatie is. In een MB-bijeenkomst wordt altijd stilgestaan bij een concrete situatie uit de eigen werkpraktijk van de MB-deelnemers (een casus) waarbij doorgaans wordt stilgestaan bij de vraag 'Wat is goed handelen in deze situatie?' Via een stapsgewijze gespreksmethode begeleidt de getrainde MB-gespreksleider een groep om meer inzicht te krijgen in het dilemma.<sup>14</sup> Het uitspreken en gezamenlijke bespreken van morele twijfels, en de uitwisseling van perspectieven stimuleert het individuele en gezamenlijk leerproces van deelnemers.<sup>15</sup> Evaluatief wetenschappelijk onderzoek, tot dusver met name uitgevoerd in zorginstellingen, laat zien hoe MB kan bijdragen aan onder andere de verbetering van de interactie en samenwerking tussen professionals, en de verbetering van de kwaliteit van het werk. MB kan bijvoorbeeld leiden tot meer inzicht en begrip in de eigen visie, het perspectief van collega's en de morele componenten van het werk.<sup>16 17</sup> Ook kan MB individuen en teams helpen, zowel tijdens als na de MB-bijeenkomsten, bij het versterken van constructieve gespreksvormen (zoals de dialoog) en de gezamenlijke morele sensitiviteit en reflexiviteit tijdens het werk.<sup>18</sup>

De methodische stappen die als leidraad gelden voor dit gesprek verschillen per methode; moreel beraad is een verzamelnaam voor verschillende gespreksmethodieken.<sup>19</sup> Bij DJI is gebruik gemaakt van de 'Dilemmamethode' waarin een zelf-ervaren dilemma centraal staat. De ingebrachte vraag wordt verwoord in een moreel dilemma met een handelingsoptie A en B. Beide keuzeopties in het dilemma bevatten nadelige consequenties en zijn niet tegelijkertijd uitvoerbaar.<sup>20</sup> Een voorbeeld uit de reeks MB-bijeenkomsten van dit onderzoek luidt:

*Laat ik mijn collega gaan die al naar huis gaat terwijl op de afdeling nog geteld moet worden of hou ik hem/haar tegen?*

DJI-medewerkers komen dagelijks situaties tegen waarin ze een moreel oordeel moeten vellen.<sup>21</sup> Een vestigingsdirecteur geeft aan dat iedereen voorbeelden meedraagt: 'incidenten, calamiteiten, sneue gevallen; momenten waarop je A moet doen, maar liever B zou doen. Dat brengt dit werk met zich mee. Ik zou haast zeggen: als je dat gevoel niet kent, dan doe je je werk niet echt goed'.<sup>22</sup> Het soms moeten maken van keuzes tegen je eigen visie of geweten in kan ook voor concrete, morele dilemma's zorgen over de vraag of je dat wel moet doen.

Tijdens een moreel beraad met de dilemmamethode is specifiek aandacht voor de verschillende betrokkenen en perspectieven die een rol spelen binnen de casus, en de mogelijk verschillende zienswijzen hierop. De perspec-

14. Molewijk, B., 'Moreel Beraad; waarom, van waaruit en waartoe?', in *In gesprek blijven over goede zorg* (Amsterdam: Uitgeverij Boom, 2014), 21-35.

15. De Bree, M., en Veening, E., *Handleiding Moreel Beraad* (Assen: Van Gorcum, 2012).

16. Haan, M., Van Gorp, J., Naber, S., Groenewoud, S., 'Impact of moral case deliberation in healthcare settings: a literature review'. *BMC Medical Ethics* 19, 85 (2018)

17. Weidema F., Molewijk B., Kamsteeg F., Widdershoven G., 'Aims and harvest of moral case deliberation'. *Nursing Ethics* 20, 6 (2013): 617-31.

18. Janine De Snoo-Trimpe e.a., 'Field-testing the Euro MCD instrument: Experienced outcomes of moral case deliberation', *Nursing Ethics* 27, nr. 2 (2020): 390-406.

19. Van Dartel, H. en Molewijk, B., *In gesprek blijven over goede zorg. Overlegmethoden voor ethiek in de praktijk* (Amsterdam: Boom, 2014).

20. Stolper, M., Widdershoven, G., & Molewijk, B. 'De dilemmamethode'. in *In gesprek blijven over goede zorg*, (Amsterdam: Boom, 2014): 81-95.

21. Opleidingsinstituut DJI. *Moreel Beraad. Methodisch reflecteren op een dilemma*. (01 DJI, 2017).

22. Ledegang, N., 'Het goede doen op het goede moment', *DJI Zien*, nr. 5 (maart 2015).

tieven van betrokkenen in de casus worden besproken, inclusief bijbehorende waarden en normen die vanuit betrokkenen relevant zijn voor het dilemma in de casus. Ook alternatieve handelingsopties, ten opzichte van de al genoemde opties A en B, worden verkend. Uiteindelijk staat iedere deelnemer zelf stil bij vragen als 'Wanneer ik in de schoenen zou staan van de casusinbrenger, wat vind ik dan dat goed handelen in deze situatie betekent?'.<sup>23</sup> Het stilstaan bij wat iedere MB-deelnemer zelf zou doen en het vermijden van het geven van adviezen aan elkaar voorkomt dat (de keuzes en het handelen van) andere MB-deelnemers bekritiseerd of veroordeeld worden, en maakt dat iedere MB-deelnemer verantwoordelijkheid neemt voor waar hij of zij staat. Het stappenplan van de Dilemmamethode wordt doorlopen om samen te onderzoeken wat het doen van 'het juiste' kan betekenen onder de gegeven omstandigheden.<sup>24</sup> Nadat deelnemers de eigen overwegingen hebben gedeeld en verkend, wordt nader onderzocht wat de verschillen en overeenkomsten zijn in de persoonlijke antwoorden op het morele dilemma. Tot slot kijkt de groep terug op wat men hieruit leert. Wat neem je mee naar de werkpraktijk en heb je nog ergens hulp bij nodig? Wat willen we als team of als organisatie met de inzichten uit deze MB-bijeenkomst? Op die manier biedt moreel beraad niet alleen een individueel reflectiemoment maar ook een gezamenlijk leerproces.

## Methoden

Bij het verder stimuleren van de ontwikkeling van het moreel vakmanschap van DJI-medewerkers helpt het om inzicht te hebben in waar men in hun dagelijkse praktijk tegenaan loopt. Waar gaat moreel vakmanschap feitelijk over?

Wat ervaren DJI-medewerkers zelf als uitdagende situaties die tot morele dilemma's of morele vragen leiden? Welke morele thematieken<sup>25</sup> komen uit die morele dilemma's binnen de MB-bijeenkomsten naar voren? Inzicht in de morele dilemma's en thematieken kan zicht geven op de concrete inhoudelijke betekenis van moreel vakmanschap. Tevens biedt een dergelijk inzicht mogelijk handvaten voor het gericht versterken van relevante competenties binnen het moreel vakmanschap en de bijbehorende trainingsvormen.

Om meer inzicht in de morele dilemma's en thematieken van DJI-medewerkers te krijgen hebben we voor dit deel van het onderzoek een totaal van 170 MB-bijeenkomsten met DJI-medewerkers onderzocht, die plaatsvonden op drie DJI-locaties tussen september 2017 en maart 2020. De onderzochte teams geven een brede en verticale representatie van de organisatie weer, met vertegenwoordiging van teams van:

- Zorgprofessionals (Zorg)
- Middenkader-leden: afdelingshoofden (MK)
- Bewaarders (Bewa)
- Penitentiair-inrichtingswerkers (PIW)
- Arbeids-medewerkers (Arbeid)
- Casemanagers Detentie en re-integratie (D&R)
- Backoffice Detentie en re-integratie (back-office)
- Management teams (MT)

Bij alle MB-bijeenkomsten zijn evaluatieformulieren uitgedeeld voor deelnemers en de aanwezige gespreksleider (zie bijlagen I en II). Voor dit deelonderzoek hebben we een kwalitatieve analyse uitgevoerd op de vraag uit de evalua-

23. Opleidingsinstituut DJI. *Moreel Beraad. Methodisch reflecteren op een dilemma*. (01 DJI, 2017).

24. Molewijk, B., 'Aan ethiek doen, ethiek laten werken en ethiek organiseren', Signaleringsrapport van het Centrum voor Ethiek en Gezondheid (Den Haag, 2009).

25. De termen 'morele thematieken' en/of 'morele thema's' verwijzen naar de thema's die zijn voortgekomen uit de analyse van door DJI-medewerkers naar voren gebrachte morele dilemma's tijdens de MB-bijeenkomsten. De thema's vertegenwoordigen ieder een categorie met daarin verschillende maar gerelateerde 'morele dilemma's' die in MB zijn besproken. In hoeverre een thema zelf ook een moreel thema is, is niet op conceptueel niveau getoetst.

tieformulieren wat per MB-bijeenkomst de besproken casus en het morele dilemma was. Daarbij is gevraagd een korte situatieschets te geven, inclusief de dilemma afweging en de eventuele schades die erbij horen. Van 148 MB-bijeenkomsten ontvingen wij voldoende informatie via de evaluatieformulieren om analyse uit te voeren, en daar kwamen uiteindelijk 155 besproken casussen naar voren. Tijdens enkele MB-bijeenkomsten bleken meer dan één casus te zijn besproken. Tijdens de analyse en weergave van de resultaten van de analyse hebben we zoveel mogelijk vastgehouden aan het woordgebruik van de deelnemers en gespreksleiders uit evaluatieformulieren. We hebben deze casussen gecodeerd op zoek naar hoofd-, en subthema's, om dit geheel vervolgens te categoriseren aan de hand van de gecodeerde hoofdthema's. Daarnaast hielden we opvallende zaken<sup>26</sup> bij. Binnen de ontwikkelde categorisering voegden we een extra 'organogram' toe om weer te geven waar in de organisatie een casus zich afspeelt, en met name tussen welk niveau binnen de organisatie. Zo verkrijgen we inzicht in morele dilemma's van DJI-medewerkers, bijbehorende thema's en waar in de organisatie zich deze morele dilemma's bevinden.

Het onderzoek is getoetst door de Medisch Ethische ToetsingsCommissie (METC) van het Amsterdam UMC. Ook is door het hoofdkantoor van DJI, na inzage in het onderzoeksplan, toestemming gegeven dit onderzoek te verrichten. Daarbij hebben alle betrokken Amsterdam UMC-onderzoekers een DJI-geheimhoudingsverklaring ondertekend. Tot slot, hebben alle betrokken DJI-medewerkers en MB-gespreksleiders een 'informed consent' afgegeven aan het onderzoek. Deelname aan dit onderzoek, dat wil zeggen het invullen van de MB-evaluatieformulieren, was altijd vrijwillig en anoniem. Deelnemers kunnen op ieder moment aangeven als ze willen stoppen met deelname aan het onderzoek, zonder opgaaf van reden.

---

26. Te denken valt met name aan vaker terugkerende elementen in dilemma-formuleringen, zoals uitingen van frustraties, of een invloed zoals hiërarchie waarover we in de context van het dilemma iets lezen.



## Bevindingen

Onze analyse van de 155 casussen van DJI-medewerkers tonen een grote verscheidenheid van thematieken aan in de morele dilemma's uit de werkpraktijk. De dilemma's spelen zich af binnen alle functies en door alle lagen van de DJI-organisatie. We onderscheiden negen hoofdthema's, met variërend twee tot vijf subthema's. De subthema's tonen onderwerpen variërend van individuele twijfels, interpersoonlijke communicatieaspecten, tot organisatorische of beleidsmatige vragen. Op basis van onze analyse met het organogram zien we dat morele dilemma's zich binnen alle lagen van de organisatie voordoen, en tussen al die lagen spelen. Binnen één subthema variëren casussen van persoonlijk niveau, tot op het niveau tussen team en gedetineerde, of tussen werknemer en het managementteam en vice versa.

### Hoofdthema's en subthema's

De negen hoofdthema's en bijbehorende subthema's zijn te zien in figuur 2 (p. 14). We beschrijven deze hoofd- en subthema's hieronder één voor één, inclusief voorbeelden van dilemma's uit de praktijk van gevangenismedewerkers.

#### I. Veiligheidsrisico's

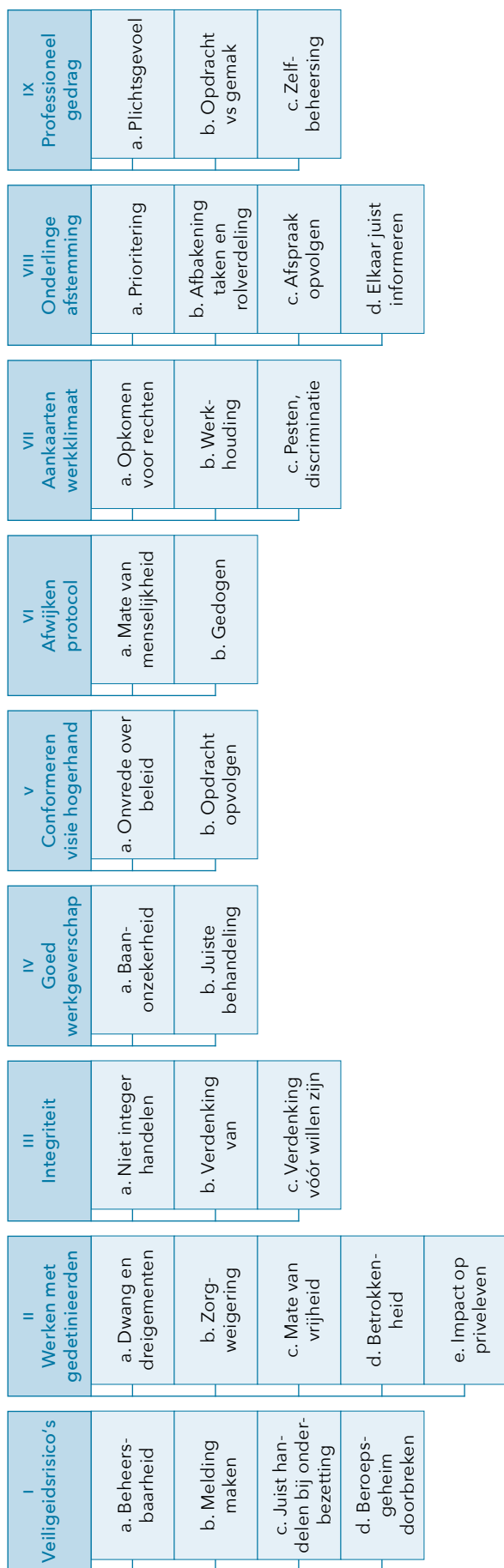
Het eerste hoofdthema in figuur 2 toont veiligheidsrisico's. Dit thema bevat casuïstiek waarin een (mogelijk) onveilige situatie aanleiding is voor morele vraagstukken. Het eerste subthema 'beheersbaarheid' houdt indirect verband met gedetineerden en gaat veelal over de (juiste) plaatsing van gedetineerden. Wanneer gedetineerden onrust veroorzaken op de afdeling of wanneer sprake is van ontsnappingsgevaar, leidt dit tot vragen over de beheersbaarheid van de situatie en of de gedetineerde al dan niet moet worden overgeplaatst naar een speciale afdeling. Dilemma's over het 'melding maken' (subthema i.b) blijken zich voornamelijk binnen teams af te spelen. Spreek ik mijn collega aan die tegen de regels in een gedeti-

neerde alleen uit de ISO haalde of behoort ik hier een melding van te maken? Het subthema 'juist handelen bij onderbezetting' beschrijft dilemma's waarbij men ondanks onderbezetting zoekt naar manieren om de situatie zo veilig mogelijk te houden. Gevangenismedewerkers staan er alleen voor, of met te weinig medewerkers op een groep gedetineerden, en hebben twijfels over de veiligheidsrisico's en het volgen van protocollen in deze ongewone (niet-standaard) situatie. Ze ervaren bijvoorbeeld een dilemma tussen de noodzaak om gedetineerden op te sluiten en te wachten op hulp van een collega, of het blijven volgen van de dagelijkse schema's zoals bij het brengen van gedetineerden naar de afdeling. Het laatste subthema is een meer specifiek thema en die gaat over 'het doorbreken van het beroepsgeheim'. Medisch professionals ervaren dilemma's met betrekking tot het (niet) vrijgeven van informatie, wanneer zij in hun medische praktijk iets te zien of te horen krijgen van een gedetineerde wat duidt op een (toekomstig) veiligheidsrisico, voor andere gedetineerden of collega's. Het gaat bijvoorbeeld over een gedetineerde die vertelt over een geschil (als verklaring voor een blauw oog) of de aanwezigheid van een illegale tatoeage. Wanneer moeten zorg-medewerkers andere gevangenismedewerkers informeren wanneer de veiligheid mogelijk in het geding komt?

#### II. Werken met gedetineerden

Dit hoofdthema beschrijft casuïstiek die direct samenhangt met de kern van het gevangeniswezen: het werken met gedetineerden. Bij het subthema 'dwang en dreigementen' komen dilemma's naar voren over het al dan niet meebewegen met gedetineerden die bedreigingen uiten en gevangenismedewerkers daarmee proberen te chanteren. Bijvoorbeeld wanneer een gedetineerde met spoed een arts wenst te zien. Bij het subthema 'zorgweigering' vragen medewerkers zich af hoever ze moeten

Fig. 2 Categorisering morele dilemma's van DJI-medewerkers (2017-2020)\*



\* De titels van de hoofd- en subthema's zijn overstijgend en omvatten een categorie waarin de meer concrete dilemma's van de DJI-medewerkers vallen. Bijvoorbeeld 'Onvrede over beleid' betekent niet dat DJI-medewerkers ontevreden waren over het beleid. Het betekent dat DJI-medewerkers morele vragen hadden over wat moreel juist is om te doen als men (zelf of iemand anders) ontevreden is met beleid(szaken).

gaan in het hulp bieden aan gedetineerden die aangeboden zorg weigeren. Waar ligt de grens van je inzet? Bij het derde subthema ('mate van vrijheid') bevragen medewerkers welke vrijheden ze gedetineerden moeten toestaan. Mag een gedetineerde bijvoorbeeld zelf naar het ziekenhuis bellen? En mogen gedetineerden bij de arbeidszaal vrij het kantoor binnen lopen? Het subthema 'betrokkenheid' bevat morele dilemma's over gevoelens van betrokkenheid van gevangenismedewerkers ten opzichte van gedetineerden en hoever die mogen gaan. Mag ik tegen gedetineerde zeggen dat ik ook zijn vader heb behandeld of moet ik erover zwijgen? Subthema II.e ('impact op privéleven') toont een unieke casus over een moreel dilemma in het persoonlijke leven van een medewerker die zich afvraagt of hij/zij zijn/haar dochter naar een verjaardagsfeestje van de dochter van een ex-gedetineerde laat gaan.

### III. Integriteit

Casussen in dit hoofdstuk gaan over twijfels die bestaan over de integriteit van medewerkers en dilemma's die onzekerheid aangaande integriteit veroorzaken. In slechts enkele gevallen leek zekerheid te bestaan over 'niet-integer handelen' (subthema III.a). In die gevallen reflecteren leidinggevenden over procedures omtrent het mogelijk onderzoeken of ontslaan van medewerkers. De meeste dilemma's betreffen 'verdenkingen van' niet-integer handelingen (subthema III.b). Zodra een medewerker wordt verdacht van niet-integer handelen, ontstaan er dilemma's in alle lagen binnen de organisatie. In een situatie waarbij een verdenking niet direct leidt tot een officieel onderzoek, zagen we vervolgens verschillende soorten dilemma's ontstaan. Het managementteam vraagt zich af of ze de werknemer moeten ontslaan. Een leidinggevende twijfelt om de werknemer te informeren en betrekken bij vertrouwelijke acties, zoals een spitactie. Ook teamleden ervaren dilemma's in hun vertrouwensrelatie ten opzichte van hun collega. Vertrouw ik mijn collega tot het tegendeel is bewezen of ben ik op mijn hoede, voorzichtig met deze collega?

Gevangenismedewerkers ervaren ook dilemma's over de mate van alertheid die nodig is om vermoedens van niet-integer handelen voor te blijven (subthema III.c 'verdenkingen vóór willen zijn'). Zelfs wanneer het gevangenismedewerkers weet dat hun eigen handelen integer is, hebben zij de neiging om op basis van alertheid anders te handelen. Men wil voorkomen dat er ongewenste geruchten de ronde gaan en twijfelt bijvoorbeeld of het verstandig is om een urinecontrole, door omstandigheden, alleen in een afgesloten ruimte uit te voeren.

### IV. Goed werkgeverschap

In de casuïstiek en concrete dilemma's die naar voren zijn gekomen, zijn zowel bij leidinggevenden als op de werkvloer dilemma's aanwezig die gaan over 'goed werkgeverschap'. Bij de medewerkers op de werkvloer heeft het te maken met 'baanonzekerheid' (subthema IV.a). Men twijfelt bijvoorbeeld over hoe assertief ze moeten zijn in een dergelijke situatie. Als mijn baan op het spel staat, blijf ik dan loyaal aan het team of moet ik zelf al op zoek gaan naar een andere baan? Dit soort dilemma's komen voor na een arbeidsconflict, maar zijn veelal besproken in de context van locaties die te maken hadden met een (dreigende) sluiting. Vanuit leidinggevenden en het managementteam spelen er bij het subthema 'juiste behandeling' (subthema IV.b) vragen over situaties waarin men twijfelt over het straffen of ontslaan van medewerkers, en vooral hoe daar (moreel) goed mee om te gaan. Behoor ik een medewerker die een ernstige fout maakt te straffen of volg ik de visie 'fouten maken mag' en straf ik niet? Ook bevat dit thema casussen waar het gaat over 'goede zorg' voor werknemers en hun werkomstandigheden. Bijvoorbeeld wanneer er een kapotte deur aanwezig is in een werkruimte; moet ik erop staan dat dit eerst in orde is voordat er verder wordt gewerkt?

### V. Conformeren visie hogerhand

Dit hoofdstuk gaat over casuïstiek met dilemma's omtrent het omgaan met opdrachten of

verwachtingen van bovenaf. De twee subthema's laten dilemma's zien die vooral te maken hebben met hiërarchie, in alle lagen van de organisatie. In het eerste subthema 'onvrede over beleid' gaat het om dilemma's en vragen die leven bij individuen, teams en leidinggevenden richting het managementteam. Het gaat regelmatig om dilemma's waarbij het onduidelijk is tot wie men zich moet wenden over de kwestie. We hebben een brede interpretatie van het begrip 'beleid' gehanteerd. Het gaat hierbij om management- en/of organisatiekeuzes, die naar voren komen in praktische zaken (zoals afspraken over fouilleren van bezoekers) tot manieren van nastreven van de primaire doelen van het gevangeniswerk. Bij de meeste dilemma's worden gevangenismedewerkers geconfronteerd met (nieuw) beleid, maar voelt men zich geen onderdeel van het ontwerp- en ontwikkelproces. Met als gevolg dat twijfels bestaan over het opvolgen van dit (nieuwe) beleid. Het gaat dan bijvoorbeeld over een pilot met onregelmatige werktijden, of over de strafmaat bij incidenten met gedetineerden. In het tweede subthema (v.b. 'opdracht opvolgen') gaat het om dilemma's waarbij gevangenismedewerkers reflecteren op het al dan niet opvolgen van opdrachten van hogerhand. Als ik het niet eens ben met de genomen beslissing, moet ik dan toch handelen naar de opdracht? Moet ik als leidinggevende mijn medewerker vragen een zorgindicatie te tekenen zoals het MT van mij vraagt, of weiger ik dit omdat het tegen de procedure ingaat?

#### vi. Afwijken protocol

Dit hoofdthema bevat casuïstiek van medewerkers waarin dilemma's naar voren komen over al dan niet afwijken van protocollen in specifieke situaties. Het eerste subthema 'mate van menselijkheid' (vi.a) bevat dilemma's die spelen tussen leidinggevenden en medewerkers, tussen medewerkers naar gedetineerden, maar ook dilemma's met betrekking tot externe bezoekers. Deze laatste groep komt in andere hoofdthema's minder naar voren. Gevangenismedewerkers vragen zich af hoeveel speel-

ruimte ze hebben. Bijvoorbeeld: moeten we een bezoekend kind fouilleren? En: mag een kind (wel) iets te drinken meenemen tijdens het bezoeken? Mag ik via de telefoon vertrouwelijke informatie over een gedetineerde met zijn familieleden bespreken? Andere dilemma's waarin de mate van menselijkheid werd meegewogen, hadden te maken met het corrigeren van fouten van anderen of situaties waarbij standaardprocedures niet blijken te volstaan. Geef ik de medewerker tegen het protocol in een voorschot omdat hij zijn salaris niet uitbetaald krijgt? Ten opzichte van gedetineerden spelen vragen over medische protocollen. Bijvoorbeeld als het gaat om het geven van medicatie aan een gedetineerde in een isoleercel, of in het 'benzo-beleid' van drugsverslaafde gedetineerden. Het subthema 'gedogen' (vi.b) bevat casuïstiek met situaties waarbij een bepaalde gang van zaken al voor langere tijd gebruikelijk is maar tegen regels in gaat en dus als het ware gedoogd wordt. Zo gaat het bijvoorbeeld over roken in de buurt van de arbeidszalen. Gevangenismedewerkers vragen zich dan af of zij hun eigen gecreëerde tolerantiebeleid moeten voortzetten of weer strikter moeten worden. In deze casussen bestaat onduidelijkheid over bestaande regels of procedures en de grenzen ervan. Een klein deel van de casussen ging over medewerkers dat geneigd is van protocollen af te wijken om commotie te voorkomen. Bijvoorbeeld wanneer een keukenmes ontbreekt en gevangenismedewerkers zich afvragen of ze er wel of geen "big deal" van moeten maken.

#### vii. Aankaarten werkklimaat

Binnen dit hoofdthema vallen voornamelijk casussen met dilemma's waarin de grenzen in relatie tot collega's en leidinggevenden worden afgetast. Het subthema 'opkomen voor rechten' (vii.a) beschrijft situaties waarin medewerkers zich onder druk gezet voelen en vervolgens proberen te handelen naar 'goede zelfzorg'. Het gaat vooral om zaken als het niet krijgen van vrije dagen, het eisen van pauzes, en ervaren werkdruk door het hebben van te veel

taken. Tijdens MB-bijeenkomsten werd gereflecteerd over de mate van vrijheid om een taak niet uit te voeren. Of tot wie men zich kan wenden met klachten: de leidinggevende, directeur of een vakbond van werknemers? Casussen over 'werkhouding' (VII.b) laten dilemma's zien waarin medewerkers zich afvragen of ze anderen moeten aanspreken. De meeste dilemma's zijn teamgericht en bespreken de vraag of men eigen waarden en normen van goed-werken ook kan opleggen aan collega's. Sommige casussen gaan over situaties waarin een medewerker het gevoel heeft dat collega's niet het gedrag laten zien wat nodig is om prettig, maar ook veilig, samen te kunnen werken. Collega's gaan vroeger weg, terwijl er nog geteld wordt op de afdeling; laat ik ze gaan of houd ik ze tegen? Of, een collega onderbreekt mij voortdurend tijdens een zakelijk telefoongesprek, spreek ik hem/haar daarop aan? In dit subthema komen ook dilemma's voor die spelen in de werkrelatie tussen teamleden en hun leidinggevende, of omgekeerd. Bijvoorbeeld over het al dan niet aangeven van een grens wanneer een leidinggevende boos uitvalt richting het team. Het laatste subthema 'pesten en discriminatie' bevat enkele casussen over situaties van pesten, 'zwart praten' of discriminatie tussen teamleden. Men vraagt zich af, meestal achteraf, of men actie had moeten ondernemen om zich er tegen uit te spreken. Of men twijfelt over de juiste manier om dat te doen.

### VIII. Onderlinge afstemming

Binnen het thema 'onderlinge afstemming' gaat het om casuïstiek met dilemma's over prioritering en taakafbakening. Het gaat om situaties met een hoge werkdruk waarin medewerkers merken dat ze niet altijd voldoen aan de verwachtingen van de organisatie, en waarin ze twijfelen over hoe ermee om te gaan omdat ze mogelijk collega's met extra werk opzadelen. Binnen het eerste subthema over 'prioritering' (VIII.a) komen verwante dilemma's naar voren. Bijvoorbeeld, behoor ik mijn inzet voor IBT altijd voor laten gaan, ten opzichte van mijn werk op de eigen afdeling? Er is sprake van twijfel over

de balans en de juistheid van keuzes, als gevolg van persoonlijke en impliciete (collegiale) verwachtingen en onduidelijke taakafbakening. Het volgende subthema toont dilemma's met betrekking tot de verdeling en afbakening van rollen (VIII.b). Het kan onduidelijk zijn welke taak bij wie hoort. De meeste dilemma's komen echter voort in bijzondere c.q. uitzonderlijke situaties waarbij twijfels ontstaan ondanks een heldere (afgesproken) rolverdeling. Er is een gevecht tussen een gedetineerde en bewaarder: behoor ik mij altijd afzijdig te houden als geestelijk verzorger of moet/mag ik mijn collega's ondersteunen? Het subthema VIII.c toont gevallen die gaan over vraagstukken rondom 'afspraken opvolgen'. Als een leidinggevende of collega een keuze heeft gemaakt en aan je vraagt om daarin mee te gaan, blijf je dan bij wat jij denkt dat het goede is? Bijvoorbeeld, ga ik mee in de beslissing van een leidinggevende over strafcelplaatsing of fluit ik hem terug? In het laatste subthema ('elkaar juist informeren') spelen dilemma's tussen collega's onderling die te maken hebben met het elkaar goed informeren als voorwaarde om het werk goed te kunnen doen. Het gaat hierbij om het hebben van bepaalde kennis waarvan men niet zeker is of deze kennis gedeeld mag worden met anderen, bijvoorbeeld door medisch beroepsgeheim. Dit terwijl de kennis wel van belang is voor de onderlinge afstemming voor bijvoorbeeld de juiste omgang met (specifieke) gedetineerden. Dit is onder andere te zien bij gedetineerden met een licht verstandelijke beperking. Dilemma's ontstaan ook door een gebrek aan informatie: (Hoe) neem ik een besluit ten aanzien van verzoeken van een gedetineerde terwijl de benodigde teaminformatie ontbreekt?

### IX. Professioneel gedrag

Dit hoofdthema heeft met name te maken met casussen en dilemma's over individueel gedrag van medewerkers, bijvoorbeeld dilemma's met betrekking tot hun verantwoordelijkheden tegenover collega's of gedetineerden. Veel casuïstiek heeft het te maken met een bepaald

plichtsgevoel en hoe die samengaat met een (te) hoge werkdruk (zie subthema IX.a 'plichtsgevoel'). Soms bestaat twijfel over de waardering van hun taak binnen de organisatie en vraagt men zich af in hoeverre ze zich nog moeten inzetten voor die taak. Moet ik doorgaan met het geven van een specifieke re-integratie-training voor gedetineerden of zal ik die, wegens een gebrek aan steun vanuit de organisatie, afbouwen? Sommige casussen laten dilemma's zien die gaan over 'opdracht en gemak' (subthema IX.b). Het gaat om situaties waarbij een medewerker een procedure als omslachtig ervaart. Hij of zij heeft twijfels om deze procedure uit te voeren en vraagt zich af of er alternatieve opties zijn. In het laatste subthema ('zelfbeheersing') gaat het om de professionele grenzen van zelfcontrole in heftige situaties. Het gaat bijvoorbeeld om een situatie waarin een gedetineerde agressie toont en een medewerker zich afvraagt in hoeverre hij/zij dit gedrag moet tolereren of dat hij/zij zelf ook (fysiek) zijn/haar grens mag aangeven. Of dat men zich afvraagt of het gerechtvaardigd is om tegenover collega's of externe contacten te reageren op basis van emoties en frustraties.

### **Functie-specifieke observaties**

Zoals eerder vermeld blijkt dat morele dilemma's zich binnen en tussen alle lagen van de organisatie afspelen. Die conclusie komt voort uit een analyse waarbij is gekeken naar waar en tussen wie een dilemma zich afspeelt. In het onderzoek hebben verschillende typen teams deelgenomen. Door locatie-overstijgend op teamniveau te kijken, werd inzichtelijk of en welke hoofd- of subthema's een over- of ondervertegenwoordiging lieten zien in bepaalde teams. Het doel van deze analyse is om inzichtelijk te maken of er sprake is van functie-specifieke vraagstukken binnen het overzicht van morele dilemma's. Het blijkt dat voor het overgrote deel van de thematieken een grote diversiteit te zien is. Vrijwel alle thema's bevatten een mix van teams die de dilemma's naar voren brengen.

Analyse op thema-niveau laat echter op enkele punten een onder- of oververtegenwoordiging zien van bepaalde teams, waardoor enkele functie-specifieke observaties naar voren komen. Zo is bijvoorbeeld te zien hoe teams met D&R casemanagers zijn oververtegenwoordigd binnen het sub-thema 'prioritering'. Zij gaven vooral uiting aan gevallen waarin zich dilemma's voordoen op basis van werkdruk. Verder valt op dat teams met bewaarders geen dilemma's uiten binnen het hoofdthema 'werken met gedetineerden'. Wel zijn dilemma's van bewaarders veel te zien in het thema over directe 'veiligheidsrisico's'. Ook daarin tonen bewaarders echter geen dilemma's die direct verband houden met het omgaan met gedetineerden, maar uiten ze vooral dilemma's die voortkomen uit keuzes van collega's die mogelijk tot veiligheidsrisico's leiden. De vraag die dan speelt is dan meer van praktische aard, namelijk hoe ze het beste met die situatie om kunnen gaan. Teams met zorgprofessionals blijken binnen het gehele overzicht van thematieken aanwezig te zijn. Morele dilemma's die door zorgprofessionals worden geuit, beperken zich daarmee niet tot medische kwesties. Net als bewaarders zijn ook zorgprofessionals bijvoorbeeld veel te zien binnen het hoofdthema 'veiligheidsrisico's'. Het betreft hier met name dilemma's over omgang met agressie, vraagstukken over hoe transparant je moet zijn over risico's (i.v.m. het medisch beroepsgeheim) en dilemma's betreffende de juiste plaatsing van gedetineerden binnen de PI. Ook zorgprofessionals moeten in situaties met een veiligheidsrisico zelf een inschatting maken hoe ze die situatie binnen hun eigen grenzen, op de juiste manier oplossen. Er doen zich veel verschillende soorten dilemma's voor bij zorgprofessionals waarbij de context van het werken in de gevangenis een grote rol speelt. Bijvoorbeeld in het bepalen van juist medicijngebruik voor gedetineerden of in de omgang met het medisch beroepsgeheim lijken ze tegen specifieke vraagstukken aan te lopen die te maken hebben met gevangeniscontext en de daarbij horende regelgeving en protocollen.

Verder kijkend naar enkele hoofdthema's valt op hoe binnen het thema 'conformereren aan visie hogerhand' een oververtegenwoordiging is te zien vanuit het 'middenkader' als het gaat om het subthema 'onvrede over beleid'. In de dilemma's die het middenkader aandraagt binnen dit subthema, tonen zij onderwerpen waarin ze proberen op te komen voor het team waar zij afdelingshoofd van zijn. Dit gebeurt met name als het gaat over besluiten die genomen worden door het management. Bij de dilemma's die zich relateren aan 'baanonzekerheid' (zie subthema iv.a) zijn alleen medewerkers vertegenwoordigd vanuit D&R, Zorg en Arbeid. Opvallend is dat andere medewerkers die ten tijde van het onderzoek te maken hadden met baanonzekerheid i.v.m. een (dreigende) sluiting van een PI, zoals bewaarders, PIW'ers, en ISD-medewerkers, dit type dilemma's niet naar voren brachten.

Binnen het hoofdthema 'professioneel gedrag' valt op dat het gaat om dilemma's van medewerkers die betrekking hebben op zichzelf. In dit hoofdthema zijn veel verschillende functies vertegenwoordigd, enkel het 'middenkader' is afwezig. Bij het subthema 'werkhouding' gaan dilemma's over het aanspreken van anderen. Vrijwel vanuit alle lagen en functies komen deze dilemma's in beeld en is een oververtegenwoordiging is te zien vanuit de managementteams. Als het gaat over integriteits-kwesties zijn medewerkers vanuit functies zoals bewaarders en PIW'ers met name te zien binnen het subthema 'verdenking voor zijn'. Daarentegen zien we managementteams en middenkader-leden oververtegenwoordigd in de andere twee subthema's over 'niet-integer gedrag' en 'verdenking van', waarbij ze reflecteren op hun houding ten opzichte van gedrag van medewerkers.

## Overkoepelende reflecties

Na de uitleg per thema en de observaties gebaseerd op functiegroepen, bekijken we nu enkele overkoepelende kwesties die opvallen bij de bevindingen van thematieken. In deze paragraaf laten we zien welk thema of onderwerp dominant aanwezig is in onze bevindingen, of juist ondervertegenwoordigd lijkt te zijn. Daarnaast kijken we ook naar welke thema's of waarden binnen meerdere thema's terugkomen. Verder delen we enkele observaties over de formulering van de dilemma's en opvallende zaken die regelmatig terugkomen in de context van dilemma's. Tot slot geven we kort de noodzaak van 'openheid' weer tijdens MB-bijeenkomsten, om te kunnen komen tot de open en veilige bespreking van morele dilemma's.

### Dominante focus op veiligheid

Binnen de PI's heeft in het algemeen de term veiligheid betrekking op drie groepen:

1. gedetineerden,
2. gevangenismedewerkers en
3. de samenleving als geheel.<sup>27</sup>

Bij de eerste twee geldt een focus op interne veiligheid binnen de gevangenis, door te zorgen dat (risico's op) onveilige situaties voor gedetineerden en medewerkers geminimaliseerd worden. Door het uitvoeren van de opgelegde gevangenisstraf en dus het insluiten van gedetineerden dragen DJI-medewerkers zorg voor de veiligheid van de samenleving. Binnen de bevindingen van dit onderzoek is te zien dat veiligheid gerelateerde dilemma's van medewerkers vooral betrekking hebben op de veiligheid van medewerkers en/of gedetineerden. Vaak hebben potentieel onveilige situaties gevolgen voor alle aanwezigen binnen de betreffende ruimte; de individuele gedetineerde, overige aanwezige gedetineerden en/

of medewerkers. Bijvoorbeeld in situaties wanneer gedetineerden commotie veroorzaken, of wanneer er sprake is van een mogelijke ontsappingspoging. Een directe link met het waarborgen van de veiligheid van de samenleving is nauwelijks te vinden in de naar voren gebrachte casuïstiek en dilemma's. Zo is er een casus waarin een gedetineerde de regels overtreedt tijdens verlof en lijkt er een link te zijn met het waarborgen van de veiligheid van de samenleving. Echter wordt binnen het besproken dilemma de focus gelegd op het mogelijk afwijken van protocollen. Mogelijk is er tijdens de bijeenkomst wel aandacht besteed aan het perspectief van de samenleving en wat veiligheid voor de samenleving betekent. Dit is niet terug te lezen in de verslaglegging van het betreffende moreel beraad. Uitdrukkingen als 'wat zou de maatschappij denken' zien we wel naar voren komen als we specifiek kijken naar de formuleringen van de dilemma's. Bijvoorbeeld in casuïstiek waarin eventuele gedoogconstructies naar gedetineerden wordt besproken. Verder wordt de DJI-organisatie als geheel, en ook de verantwoordelijken van het Ministerie van Justitie, enkele keren genoemd als perspectief. Bijvoorbeeld de minister wordt aangehaald wanneer aanwezige veiligheidsrisico's mogelijk ervoor zorgen dat hij/zij uiteindelijk ter verantwoording wordt geroepen. DJI-medewerkers formuleren het risico dat voor alle partijen op het spel staat.

Dilemma's waarin veiligheidsrisico's een rol spelen treffen we niet enkel aan in het hoofdthema 'veiligheidsrisico' (figuur 2, thema 1). We zien het ook indirect terug binnen de casuïstiek in andere thema's. Daarbij komen veiligheidsrisico's met name naar voren in de context van een situatie of als mogelijke uitkomst van een handelingskeuze. Bijvoorbeeld binnen het hoofd-

27. Molleman, T., en Leeuw, F., 'The Influence of Prison Staff on Inmate Conditions: A Multilevel Approach to Staff and Inmate Surveys', *European Journal on Criminal Policy and Research* 18, 2 (2012): 217-33.



thema 'afwijken protocol' bestaat een subthema met dilemma's waarin medewerkers zich afvragen of ze iets mogen 'gedogen' (subthema vi.b). Wanneer ze voor een gedoogconstructie kiezen kan dat mogelijk leiden tot een extra veiligheidsrisico. Bijvoorbeeld in situaties waarbij een glijdende schaal ontstaat bij gedetineerden die extra ruimte krijgen, zoals extra mogen roken in de buurt van de arbeidsruimte. In een groot aantal dilemma's is te zien hoe DJI-medewerkers rekening houden met de meest extreme uitkomst van een potentieel veiligheidsrisico. De dilemma's lijken te maken te hebben met de hoge mate van alertheid die het werk vereist en gaan over het anticiperen op problemen en risico's die mogelijk ontstaan uit een ogenschijnlijk rustige situatie.

### Ondervertegenwoordiging re-integratie vraagstukken

Als het gaat om het thema re-integratie, een centraal aspect van het gevangeniswerk, is nauwelijks casuïstiek of dilemma's te vinden die direct in verbinding staan met dit thema. Dit terwijl in ons onderzoek teams hebben geparticipeerd die (direct) betrokken zijn bij de re-integratie van gedetineerden. Dit leidt ertoe dat er geen eigen hoofdthema is over re-integratie vraagstukken, en ook binnen andere thema's komen slechts enkele gerelateerde dilemma's voorbij. Daar waar het thema wel een rol speelt, hetzij indirect, geven medewerkers aan zich beperkt te voelen om te handelen in het belang van de gedetineerde, of zoekt men naar rechtvaardiging voor het handelen vanuit betrokkenheid naar gedetineerden. Bijvoorbeeld een casus waarin men zich afvraagt of men contact moet/mag opnemen met een familielid van een gedetineerde om, in het kader van re-integratie, te helpen de relatie te herstellen. In verhouding tot andere thema's is het opvallend hoe weinig re-integratie kwesties naar voren zijn gekomen in de bevindingen. Bij de functie-specifieke analyse kwam naar voren dat D&R teams veel te maken hebben met een hoge werkdruk en is het thema 'prioritering' sterk aanwezig in hun dilemma's. Een hoge werkdruk

en de behoefte aan het stellen van prioriteiten stond op de voorgrond, waardoor meer inhoudelijke kwesties zoals re-integratie vraagstukken meer op de achtergrond kwamen te staan. Mogelijk verklaart dit waarom in moreel beraad minder aandacht is geweest voor re-integratie kwesties.

### Samenwerking, aanspreken en loyaliteit

Thematiek die in de analyse sterk naar voren komt zijn vraagstukken rondom goede samenwerking tussen medewerkers. De hoofdthema's 'aankaarten werkklimaat' (vii) en 'onderlinge afstemming' (viii) laten veel dilemma's zien die direct gaan over een goede samenwerking. Dit zijn hoofdthema's waar relatief een groot aantal dilemma's onder vallen, afgezet tegen de overige hoofdthema's. In de concrete dilemma-formuleringen en ook in de context van de casuïstiek is terug te zien hoe medewerkers binnen teams vragen en twijfels aankaarten die gaan over de voorwaarde van samenwerken: het kunnen bouwen op elkaar. Het woord 'vertrouwen' komt veel terug in formuleringen van medewerkers. Daarbij gaat het veel over frustraties naar aanleiding van gedrag van een collega of door fouten van een collega. Verder zien we een sterke aanwezigheid van dilemma's die gaan over het wel of niet aanspreken van elkaar. Ook worden dilemma's getoond over het aanspreken óf melding maken, bijvoorbeeld bij een leidinggevende. Gevangenismedewerkers hebben twijfels over waar ze, gezien hun belangrijke waarde van een goede onderlinge verhouding, goed aan doen en wat de juiste en gepaste manier is om met situaties, die niet ideaal verlopen, om te gaan. Dit is te zien binnen veel verschillende hoofd- en subthema's, bijvoorbeeld over het aanspreken op 'werkhouding', en bij situaties met pest of discriminerend gedrag binnen teams. Medewerkers voelen daarbij achteraf dilemma's over bij wie en hoe ze de situaties het beste kunnen aankaarten.

In het algemeen zien we de term 'loyaliteit' met regelmaat opduiken in dilemma's die gaan over samenwerkingskwesties binnen teams. Gevan-

genismedewerkers geven aan op elkaar te moeten kunnen rekenen, en dus loyaal te willen zijn naar elkaar. De term 'loyaliteit' komt ook veel terug bij dilemma's gerelateerd aan hoge werkdruk, bijvoorbeeld bij het subthema over 'prioritering' van taken. Medewerkers twijfelen over keuzes waarin loyaliteit naar directe collega's een rol speelt en ze zich afvragen of en hoe men de ander extra mag belasten met taken. Deze loyaliteit en het belang van onderling vertrouwen lijken samen te hangen: wederzijds vertrouwen als voorwaarde om het werk goed te doen, en dus ook als voorwaarde voor loyaliteit. In de dilemma's waarin deze termen voorbijkomen, vragen medewerkers zich bijvoorbeeld af of en in hoeverre ze elkaar moeten aanspreken. Of is er oprechte twijfel te lezen in hoeverre een collega te vertrouwen is. Daarnaast speelt integriteit en integer handelen ook een rol, zowel in de reflecties naar zichzelf als naar de ander. Het gaat bijvoorbeeld om dilemma's van medewerkers waarin ze zich afvragen hoe ze moeten handelen om geen schijn te wekken van niet-integer gedrag. Daarbij lijkt het voorkomen van verdenkingen van anderen of geruchten die rond kunnen gaan, het primaire doel van reflectie. Bijvoorbeeld door achteraf te reflecteren of het verstandig was om alleen, zonder andere collega's, een urinecontrole uit te voeren bij een gedetineerde. Wanneer men zich eenmaal afvraagt of een collega wel te vertrouwen is, zie je dilemma's ontstaan binnen alle lagen van de organisatie. Bijvoorbeeld over welke vertrouwelijke informatie wel/niet met de collega gedeeld kan worden. Uiteindelijk soms resulterend in dilemma's bij MT-leden over de juiste aanpak ervan, bijvoorbeeld over het al dan niet instellen van een officieel onderzoek.

### Conformeren, afwijken en morele moed

Veelvoorkomende dilemma's gaan over conformeren of afwijken (hoofdthema's v en vi). Op basis van bestaande regels en procedures vra-

gen medewerkers zich regelmatig af in hoeverre zij zelf kunnen bepalen wat de juiste handelwijze is. In deze dilemma's reflecteren gevangenismedewerkers op de grenzen van het nemen van autonome besluiten en hun handelingsvrijheid. Vanuit de literatuur blijkt dat reflectie over het handelen enkel zinvol is wanneer medewerkers ruimte tot invloed ervaren. Anders zou 'gehoorzaamheid', aan protocollen of aan leidinggevenden, het enige antwoord op iedere situatie zijn.<sup>28</sup> In de reflectie en vraag over het afwijken van protocollen zien we in een aantal casussen in subthema vi.a hoe medewerkers de 'mate van menselijkheid' mee laten wegen in hun afweging hoe te handelen naar gedetineerde binnen bestaande protocollen. Bijvoorbeeld of extra verlof mag worden gegeven aan een gedetineerde om afscheid te nemen van zijn stervende vader. Verder zien we een soortgelijke zoektocht van medewerkers in het vinden van de juiste balans tussen conformeren en afwijken wanneer men te maken heeft met hiërarchie en hiërarchische invloeden. Bijvoorbeeld wanneer men zich afvraagt of een verzoek, met de vraag om meer medewerkers, moet blijven staan, of dat deze op aandringen van bovenaf moet worden ingetrokken.

Zowel bij keuzes over het conformeren of afwijken, als bij de dilemma's rondom het aanklaarten of aanspreken, is moed nodig. Moed om te staan voor wat jij denkt dat het goede is in deze situatie. Hoewel moed niet direct terugkomt in de beschrijving van de casuïstiek of de formulering van dilemma's, zien we dat morele moed wel een rol speelt in reflecties op situaties waarin hiërarchie aanwezig is. Bijvoorbeeld: moet ik me uitspreken tegen mijn leidinggevende? Of in situaties waarin men zich moet verzetten tegen gangbaar beleid. Verder zien we morele moed terug in situaties waarin medewerkers reflecteren op gevoelens van loyaliteit jegens directe collega's. Spreek ik

28. Karssing, E., en Van Dartel, H., 'Cultuur en leiderschap - aanknopingspunten voor een reflectieve organisatie', in *In gesprek blijven over goede zorg*, (Amsterdam: Boom, 2014), 270.

hem/haar aan of rapporteer ik? Wat zijn de consequenties van mijn dilemma? Morele moed wordt ook wel omschreven als het omzetten van eigen morele oordelen in handelen. Moed slaat de 'brug tussen het denken en doen'.<sup>29</sup> Wanneer je niet handelt naar wat jijzelf als de juiste handeling bestempelt, is er sprake van een zogenaamde 'oordeel-actie-kloof'.<sup>30</sup> Om die kloof te overbruggen is 'morele moed' nodig. Dit is een van de redenen waarom in moreel beraad wordt aangestuurd op antwoorden die concrete handelingsopties zijn en gevraagd wordt wat er nog meer nodig is om je moreel juiste keuze c.q. actie ook daadwerkelijk te doen. Hiermee wordt voorkomen dat men in moreel beraad niet alleen vanuit oordelen of wensen praat, maar dit ook kan omzetten in concrete handelingen. Soms is het dan nodig om onder ogen te komen dat morele moed nodig is om het ook daadwerkelijk te doen.

### Niet-ideale omstandigheden en oordelen

Moreel beraad heeft als aanname dat op voorhand nog niet bekend is wat het goede is om te doen, in specifieke situaties. Door met elkaar in gesprek te gaan, ideeën en overtuigingen uit te wisselen, ontvouwen zich gaandeweg (nieuwe) inzichten die tot antwoorden kunnen leiden op wat het goede is om te doen in de context van de dilemmavraag. Daarom start moreel beraad met een open dilemma van één van de deelnemers waarin hij/zij zich afvraagt wat goed handelen betekent binnen een specifieke situatie. Doe ik goed aan handelingsoptie A of B, of moet ik alternatieven bekijken? In de formuleringen van dilemma's van DJI-medewerkers valt op dat zij regelmatig tijdens moreel beraad een situatie bespreken beginnend vanuit de kennis die ze hebben over regelgeving en protocollen en van daaruit ook weten wat het goede is om te doen. Ze weten hoe je iets hoort te doen of hoe iets idealiter zou verlopen. Echter komt het dilemma voort

uit een situatie waarin ze zich bevinden in niet-ideale omstandigheden. Bijvoorbeeld doordat een collega afwijkt van wat zijzelf als ideaal bestempelen, of doordat een gedetineerde ineens afwijkend gedrag vertoont, bijvoorbeeld door rumoer te veroorzaken. Dan spelen binnen die situatie nieuwe handelingsopties waar medewerkers binnen het niet-ideale moeten afwegen wat goed handelen betekent. Dilemma's van DJI-medewerkers ontstaan vaak vanuit situaties waarin ze zich geconfronteerd voelen met, wat zij ervaren als, een fout of afwijking van een collega of van de directie.

Medewerkers drukken dilemma's regelmatig uit op basis van gevoelens van verontwaardiging en/of frustraties. We zien dan dat dilemma-formuleringen sterke oordelen bevatten, die het denken over de beide handelingsopties beïnvloedt en soms een deel van het dilemma op voorhand diskwalificeert als reële handelingsoptie. Bijvoorbeeld een formulering waarvan een kant van het dilemma als volgt is geformuleerd: 'door blijven modderen op de huidige manier'. In dit voorbeeld stellen deelnemers geen open morele dilemmavraag, maar is in de formulering al een normatieve argumentatie aanwezig. Andere voorbeelden zijn: 'of laten we de praktijk bewijzen dat de nieuwe maatregelen veel onhandigheid opleveren?'. Of: 'moet ik mijn poot stijf houden?'. Of een verontwaardiging over een gang van zaken, zoals 'waarom wordt er niet naar mij geluisterd?', wanneer bijvoorbeeld een veiligheidsrisico wordt aangekaart of wanneer men niet is gehoord tijdens een beslissing over een pilot betreffende hun werkuren.

### Openheid tijdens moreel beraad

Tijdens moreel beraad is het vrij en open spreken een voorwaarde om in dialoog met elkaar te gaan over wezenlijke dilemma's en twijfels uit de werkpraktijk, en daar gezamenlijk op te

29. Karssing, E., *De Oplossing is het probleem niet - Reflecties op ethiek, integriteit en compliance* (Capelle aan den IJssel: Nederlands Compliance Instituut, 2011), 234.

30. Blasi, A., 'Moral cognition and Moral action: A theoretical framework', *Developmental Review* 3 (1983): 178-210.

reflecteren. In de opzet van de MB-bijeenkomsten, en daarmee de opzet van dit onderzoek, is geprobeerd randvoorwaarden te scheppen die bijdragen aan een open en veilige setting tijdens moreel beraad. Zo zijn de bijeenkomsten bewust met het eigen team gehouden en waren de leidinggevenden of afdelingshoofden in principe niet aanwezig. Enkel op verzoek van het team zelf was een leidinggevende wel aanwezig tijdens moreel beraad. Op die manier kon men snel vertrouwd raken met elkaar, met de methode, de gespreksleider(s) en de focus leggen op de inhoud van de casus. Elk team had een vast duo aan gespreksleiders. Deze gespreksleiders zijn geselecteerd en ingezet door het Opleidingsinstituut DJI met als uitgangspunt dat het moet klikken met het betreffende team. Teams hadden dus enige invloed op de selectie van de gespreksleiders. Gespreksleiders ontvingen gedurende het onderzoek intervisie-bijeenkomsten, waarin extra is stilgestaan bij het faciliteren van een veilige en open sfeer om te komen tot gezamenlijk dialoog. Verder is tijdens MB-bijeenkomsten door de gespreksleiders benadrukt dat de bijeenkomst er voor de medewerkers zelf is, en niet voor leidinggevende(n) en/of directie. Bij onze analyse van dilemma's en thematieken waren we afhankelijk van de mate van openheid tijdens MB-bijeenkomsten. De brede en rijke verzameling van dilemma's, die veelal kwetsbare vraagstukken laten zien, geeft een indicatie van de mate van openheid die er is geweest in MB-bijeenkomsten. Verder onderzoek naar de evaluatie van de MB-bijeenkomsten bij DJI kan mogelijk meer inzicht bieden over de ervaren openheid en veiligheid van deelnemers.

## Conclusies en aanbevelingen

Dit onderzoek levert een gevarieerd overzicht op van thematieken van zelf-ervaren morele dilemma's van DJI-medewerkers. In tegenstelling tot eerdere internationale studies naar morele uitdagingen voor gevangenismedewerkers, waarin de focus werd gelegd op het onderzoeken van gerapporteerde incidenten, participeerden in dit onderzoek een brede selectie van teams, waardoor een grondig overzicht van morele uitdagingen uit de praktijk van Nederlandse gevangenismedewerkers naar voren komt. Het overzicht laat diverse thema's zien, die zich afspelen binnen alle lagen van de organisatie. Bovendien laat het zien dat alle teams te maken hebben met morele dilemma's in hun werkpraktijk. De aanwezigheid van morele kwesties en beslissingen in het werk van gevangenismedewerkers is daarmee concreet zichtbaar en inzichtelijk gemaakt. Dit maakt duidelijk dat de omgang met morele dilemma's inherent hoort bij het vakmanschap van gevangenismedewerkers.

Uniek aan de getoonde bevindingen van morele dilemma's van DJI-medewerkers is dat dit onderzoek in beeld brengt welke dilemma's DJI-medewerkers zélf hebben ervaren in de eigen werkpraktijk. Tijdens de MB-bijeenkomsten werden deelnemers uitgenodigd, door zowel de gespreksleider als de gespreksmethode, om hun eigen ervaring(en) naar voren te brengen. Hierdoor laten de bevindingen de stem van de medewerkers horen, in het ontdekken van wat speelt aan morele uitdagingen binnen de specifieke DJI-werkpraktijk van dat moment. Het onderzoek toont een overzicht van morele thematieken uit de gehouden MB-bijeenkomsten tijdens de periode 2017-2020 in de betreffende PI's. Alhoewel de morele thematieken waarschijnlijk voor veel DJI-medewerkers van andere locaties herkenbaar zijn, is deze deelrapportage niet een representatieve weergave van 'de' of alle morele dilemma's binnen DJI. Wel laat het overzicht een breed scala aan morele dilemma's en thematieken zien, waarvan het merendeel vermoedelijk vaker en structureler voorkomen binnen DJI dan alleen in deze onderzoeksperiode en binnen deze PI's.

Dat morele dilemma's inherent horen bij de werkpraktijk van DJI-medewerkers maakt dat niet alleen medewerkers zich daartoe moeten verhouden, maar ook dat morele dilemma's en thematieken structureel aandacht verdienen van de organisatie als geheel. Dit onderzoek biedt de kans om inzicht te krijgen in de werkpraktijk van DJI-medewerkers en vervolgens verder te onderzoeken hoe zij daarin ondersteund kunnen worden. De ondersteuning betreft idealiter zowel de (verdere bespreking en verdieping van) inhoudelijke thematiek, als het blijvend faciliteren van (de ontwikkeling van medewerkers m.b.t.) het goed omgaan met de morele uitdagingen in de werkpraktijk.<sup>31</sup>

Moreel beraad richt zich op het gezamenlijke constructieve gesprek over wat het goede is om te doen in een specifieke situatie. Daarmee heeft het oog voor de specifieke context van iedere casus. Dit neemt echter niet weg dat onderwerpen die in een MB-bijeenkomst zijn besproken soms daarnaast ook brede aandacht verdienen binnen de gehele organisatie. Met name morele dilemma's of vraagstukken die organisatie-breed relevant of urgent zijn, verdienen een gedegen 'follow-up' na een MB-bijeenkomst. In het algemeen geldt dit bijvoorbeeld voor kwesties zoals de omgang met grenzen binnen 'veiligheidsrisico's', twijfels over gedoogkwesties binnen het

31. Voor voorbeelden over hoe je binnen een organisatie het zorgvuldig omgaan met morele kwesties kunt organiseren, zie onder andere: Molewijk, B., 'Aan ethiek doen, ethiek laten werken en ethiek organiseren', Signaleringsrapport van het Centrum voor Ethiek en Gezondheid (Den Haag, 2009); Laura Hartman e.a., *Handboek Ethiekondersteuning* (Amsterdam: Boom, 2016); Van Dartel, H. en Molewijk, B., 'Op weg naar een integraal ethiekbeleid voor zorginstellingen', in *In gesprek blijven over goede zorg* (Amsterdam: Boom, 2014), 275-88.

'afwijken van protocol', of de gevoelens van onderlinge loyaliteit die medewerkers soms laat twifelen over het al dan niet 'aanspreken' van elkaar, bijvoorbeeld aangaande de teamcultuur. Thema's, zoals dilemma's rondom 'goed aanspreken', kunnen aanleiding geven tot een meer gerichte en organisatorisch brede aanpak door bijvoorbeeld het thema expliciet te agenderen in een nieuwe reeks (open en/of multidisciplinair) moreel beraden. Of door een thema te agenderen in andere trainingsvormen gericht op moreel vakmanschap. In het algemeen kunnen de verzamelde morele dilemma's illustratief worden gebruikt bij het verder inzetten, en ontwikkelen, van trainingsvormen gericht op moreel vakmanschap vanuit het Opleidingsinstituut DJI. De voorbeelden kunnen de dialoog over de juiste omgang met dergelijke situaties verder stimuleren, en dat kan mogelijk het moreel bewustzijn van medewerkers vergroten.

Verder is blijvende aandacht nodig voor het ondersteunen van medewerkers door het faciliteren van ruimte voor morele reflectie, om niet alleen te werken aan de ontwikkeling van 'moreel vakmannen en vakvrouwen', maar ook aan een morele organisatiecultuur. Binnen het gevangeniswerk moet vaak vlot gehandeld worden. Het samen retrospectief reflecteren op situaties is van belang om inzicht te krijgen op basis van wat, en waarom keuzes zijn gemaakt. Het helpt medewerkers hun (soms intuïtieve) morele beslissingen te onderbouwen of erop terug te komen. Een gespreksmethode zoals moreel beraad kan een helpend instrument zijn om dit reflectieproces te bevorderen, mits het structureel wordt ingezet en geïmplementeerd. Voor het structureel inzetten van moreel beraad binnen de organisatie is de aanwezigheid van getrainde gespreksleiders van belang. Het kan van meerwaarde zijn wanneer DJI-locaties ook interne MB-gespreksleiders opleiden om medewerkers direct bij te staan bij urgent spelende morele dilemma's en om beter toezicht te houden op eventuele follow-up van terugkomende thematieken die relevant zijn voor de gehele organisatie.

## Vervolgonderzoek

Vanuit dit deelonderzoek naar thematieken komen onderwerpen naar voren die extra vervolgonderzoek verdienen. Te denken valt aan een onderzoek dat specifiek gericht is op (de doorontwikkeling van) het morele bewustzijn van DJI-medewerkers in de praktijk door regelmatige MB-bijeenkomsten. Moreel beraad draagt bij aan de ontwikkeling van morele competenties en het morele bewustzijn.<sup>32</sup> In hoeverre is hiervan ook iets terug te zien in het dagelijkse werk? Een ander interessant onderwerp voor vervolgonderzoek en wat voortvloeit uit de bevindingen is: morele stress onder DJI-medewerkers. Internationaal onderzoek laat zien hoe zorgprofessionals binnen gevangeniswerk morele stress ervaren en hoe het toeneemt naarmate men meer werkervaring heeft.<sup>33</sup> De context van het werken in de gevangenis brengt de ethiek van de gezondheidszorg in het gedrang.<sup>34</sup> Ook in de bevindingen van dit onderzoek spelen onderdelen uit de specifieke context van gevangeniswerk, zoals de nadruk op regelgeving en protocollen of invloed van hiërarchie, een rol in de dilemma's die gevangenismedewerkers ervaren. Verondersteld mag worden dat niet alleen zorgprofessionals binnen het gevangeniswerk morele stress kunnen ervaren, maar dat dit geldt voor alle DJI-medewerkers vanwege de aanwezigheid van morele dilemma's binnen alle lagen en in alle functies c.q. teams van gevangeniswerk. Het kan een zinvolle vervolgstap zijn om te onderzoeken of, en in welke mate, morele stress bij DJI-medewerkers aanwezig is.

In het huidige onderzoek wordt, naast de analyse van thematieken, gekeken naar de evaluatie van de MB-bijeenkomsten door DJI-medewerkers en MB-gespreksleiders, inclusief benodigde randvoorwaarden voor MB-bijeenkomsten. Verder wordt onderzocht wat de impact is van MB-bijeenkomsten op het moreel vakmanschap van de DJI-medewerkers. Dit laatste onderdeel is gebaseerd op een nul- en nameting afgenomen bij medewerkers die op de interventielocaties hebben deelgenomen aan de reeks MB-bijeenkomsten. De resultaten worden afgezet tegen DJI-locaties waar geen MB-bijeenkomsten hebben plaatsgevonden. In de loop van 2021 worden de resultaten verwacht van zowel het evaluatie als het impact onderzoek, uitgevoerd door het Amsterdam UMC onderzoeksteam.

32. De Snoo-Trimpp, J.C. 'Outcomes of Moral Case Deliberation: Using, testing and improving the Euro-MCD Instrument to evaluate Clinical Ethics Support', 2020.

33. Lazzari, T., e.a., 'Moral distress in correctional nurses: A national survey'. *Nursing ethics*. 27, 1 (2020): 40-52

34. White, K., e.a., 'Contextualising Professional Ethics: The Impact of the Prison Context on the Practices and Norms of Health Care Practitioners'. *Journal of bioethical inquiry*. 11 (2014).





# Bijlagen

## Bijlage 1

# Evaluatieformulier deelnemers moreel beraad

Dit is de vragenlijst die is ingezet bij deelnemers uit het Amsterdam UMC-onderzoek naar moreel beraad bij DJI in de periode september 2017 - februari 2020. Deze vragenlijst werd ingevuld direct na afloop van een moreel beraad binnen de PI. Voor deze deelrapportage is een analyse gemaakt van de antwoorden horend bij vraag 1 van deel 2 van dit formulier. Analyse van de overige vragen uit dit evaluatieformulier volgen in de nog te verschijnen deelrapportage over de evaluatie van moreel beraad bij DJI.

Evaluatie van de bijeenkomst Moreel Beraad

deel 1 van 2

*Gegevens op deze formulieren worden vertrouwelijk en niet-herleidbaar tot personen behandeld. Er zijn geen goede of foute antwoorden; het gaat om jouw mening*

**Datum van dit Moreel Beraad:**

**Locatie:**

**Team:**

**Hoe vaak heb je een Moreel Beraad op jouw werk meegemaakt** (incl. deze sessie):

**Was jouw leidinggevende aanwezig tijdens dit Moreel Beraad:** JA / NEE

*Omcirkel bij elke vraag 1 antwoord-optie:*

### **1. Belang van de bijeenkomst**

*Helemaal oneens / helemaal eens*

- |   |                   |
|---|-------------------|
| a. De besproken casus was voor mij herkenbaar                     | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| b. Ik vond het zinvol om de casus samen te bespreken              | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| c. De bijeenkomst heeft geleid tot meer inzicht in de casus       | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| d. De bijeenkomst heeft geleid tot meer inzicht in mijn collega's | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| e. De methode/stappen van het gesprek werkte(n) prettig           | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |

### **2. De deelnemers:**

*Helemaal oneens / helemaal eens*

- |  |                   |
|--|-------------------|
| a. Waren voldoende geïnteresseerd        | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| b. Probeerden elkaar te begrijpen        | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| c. Lieten elkaar uitspreken              | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| d. Stelden elkaar open vragen            | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| e. Respecteerden elkaars ideeën/meningen | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |

### **3. De gespreksleider:**

*Helemaal oneens / helemaal eens*

- |  |                   |
|--|-------------------|
| a. Zorgde ervoor dat ik mij op mijn gemak voel om vrijuit te spreken | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| b. Stimuleerde dat er goed naar elkaar werd geluisterd               | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| c. Stimuleerde het elkaar open vragen stellen                        | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| d. Stimuleerde het bespreken van verschillende meningen/ideeën       | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| e. Stimuleerde het nadenken over waarden en normen                   | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |

### **4. Algemeen:**

*Geef een cijfer van 1-10*

- |   |       |
|---|-------|
| a. Hoe beoordeel je de kwaliteit van de rol van de gespreksleider:                            | _____ |
| b. Hoe beoordeel je de gebruikte methode voor dit gesprek:                                    | _____ |
| c. Hoe beoordeel je de kwaliteit van de dialoog in dit gesprek:                               | _____ |
| d. Hoe beoordeel je de opbrengst (resultaat of inzichten) van dit gesprek voor je eigen werk: | _____ |

*Alleen invullen door de voorbeeldgever / casus-inbrenger:*

**1. Wat was jouw casus en dilemma?** Beschrijf kort de situatie en de keuze (A en B) die je moest maken.

**Door iedereen in te vullen:**

**2. Heeft dit gesprek je iets opgeleverd? Zo ja, wat?** Beschrijf het zo concreet mogelijk.

**3. Wat kun je hieruit meenemen naar je eigen werkplek?** Bijvoorbeeld: ga je in de toekomst iets anders doen in deze of vergelijkbare situaties / wil je nog op deze casus terugkomen bij collega's of leidinggevende(n)? etc.

**4. Noem 1 à 2 zaken die tijdens dit Moreel Beraad anders of beter hadden gekund:**

---

---

**5. Heb jij zelf een dilemma/casus die je wel een keer tijdens een Moreel Beraad wil bespreken?** Zo ja, beschrijf kort de situatie en de lastige keuze die je moest maken.

---

---

---

---

**Door het invullen van deze vragenlijst geef ik toestemming aan het onderzoeksteam voor het gebruik van deze informatie.** *Verwerking van de gegevens en informatie gebeurt altijd vertrouwelijk en niet-herleidbaar tot personen. Wanneer je bezwaar hebt tegen het gebruik van de informatie op dit formulier kun je dat hieronder laten weten.*

**Bedankt voor jouw medewerking!**

Het onderzoeksteam

Voor vragen over het onderzoek kun je terecht bij onderzoeker Anne Schaap via [a.schaap@amsterdamumc.nl](mailto:a.schaap@amsterdamumc.nl)

Bijlage 2

## Evaluatieformulier gespreksleiders moreel beraad

Dit is de vragenlijst die is ingezet bij de betrokken gespreksleiders uit het Amsterdam UMC-onderzoek naar moreel beraad bij DJI in de periode september 2017 – februari 2020. Deze vragenlijst werd zo vlot mogelijk na afloop van een moreel beraad ingevuld. Voor deze deelrapportage is een analyse gemaakt van de antwoorden horend bij vraag 1 van deel 1 van dit formulier. Analyse van de overige vragen uit dit evaluatieformulier volgen in de nog te verschijnen deelrapportage over de evaluatie van moreel beraad bij DJI.

Evaluatie van de bijeenkomst Moreel Beraad

deel 1 van 2

*Gegevens op deze formulieren worden vertrouwelijk behandeld.*

**Naam gespreksleider:**

**Datum van het MB:**

**DJI-locatie:**

**Team:**

**Aantal deelnemers:**

**Was de leidinggevende aanwezig als deelnemer tijdens het MB? JA / NEE**

**1. Beschrijf de besproken casus (situatieschets, dilemmaformulering, shades):**

**2. Was het in jouw ogen een zinvolle bijeenkomst / een geslaagd Moreel Beraad?**

**Waarom vind je dat wel of niet?**

**3. Wat vonden de deelnemers van het Moreel Beraad? Wat heeft het hen opgeleverd/gebracht?**

**Wat zeiden ze daar zelf over?**

**4. Hoe was de sfeer tijdens deze sessie onder de deelnemers? Te denken valt aan: verloop van de dialoog, de houding jegens elkaar of de houding t.o.v. Moreel Beraad.**

**5. Wat uit de gebruikte Dilemmamethode vond je goed werken en wat werkte minder goed?**

**Heb je verdere opmerkingen / tips n.a.v. de in te zetten methode?**

**6. Heb je nog punten die anders of beter hadden gekund?**

**M.b.t. dit Moreel Beraad of in het algemeen (bv. qua organisatie / implementatie)**

**7. Ruimte voor overige opmerkingen:**

Evaluatie van de bijeenkomst Moreel Beraad

deel 2 van 2

Omcirkel bij elke vraag 1 antwoord-optie:

**1. De deelnemers:** *Helemaal oneens / helemaal eens*

- |  |                   |
|--|-------------------|
| a. Waren voldoende geïnteresseerd                  | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| b. Probeerden elkaar te begrijpen                  | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| c. Lieten elkaar uitspreken                        | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| d. Stelden elkaar open vragen                      | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| e. Respecteerden elkaars ideeën/meningen           | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| f. Deden actief en constructief mee in het gesprek | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |

**2. Algemeen:** *Geef een cijfer van 1-10:*

- Hoe beoordeel je jouw eigen rol als gespreksleider in dit Moreel Beraad:
- Hoe beoordeel je de inhoudelijke kwaliteit van de bespreking van de casus:
- Hoe beoordeel je de kwaliteit van de dialoog in dit gesprek:
- Hoe beoordeel je de opbrengst (resultaat of inzichten) van dit gesprek voor de werkpraktijk:

Zijn de gegevens bovenin volledig ingevuld?

**Door het invullen van deze vragenlijst geef ik toestemming aan het onderzoeksteam voor het gebruik van deze informatie.** *Verwerking van de gegevens en informatie gebeurt altijd vertrouwelijk. Gebruik van deze informatie in publicaties zal niet-herleidbaar tot personen plaatsvinden. Wanneer je bezwaar hebt tegen het gebruik van de informatie op dit formulier kun je dat hieronder laten weten.*

**Hartelijke dank voor de medewerking!**

Het onderzoeksteam

Voor vragen over het onderzoek kun je terecht bij  
onderzoeker Anne Schaap via [a.schaap@amsterdamumc.nl](mailto:a.schaap@amsterdamumc.nl)





*Dit onderzoek is gefinancierd door de Dienst Justitiële Inrichtingen. De auteurs en onderzoekers geven aan geen belangenconflict te hebben. Dit document betreft een deelrapportage over onderzoeksdata waar een wetenschappelijke publicatie over volgt.*

## Colofon

### Opdrachtgever

Dienst Justitiële Inrichtingen

### Auteurs

A.I. Schaap MA, Ethiek, Recht & Humaniora (ERH), Amsterdam UMC

W.M.R. Ligtenberg MA MSc, ERH Amsterdam UMC

dr. M.M. Stolper, ERH Amsterdam UMC

Prof. dr. H.C.W. de Vet, Epidemiology and Data Science, Amsterdam UMC

Prof. dr. A.C. Molewijk, ERH Amsterdam UMC

Uitgave ERH, Amsterdam UMC

© 2021 Amsterdam UMC, afdeling Ethiek, Recht & Humaniora (ERH). Het auteursrecht van deze publicatie berust bij ERH, Amsterdam UMC. Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.