

Street-level bureaucrats in de justitiële jeugdinstelling?

Hoe groepsleiders hun discretionaire ruimte benutten

Marie-José Geenen, Emile Kolthoff, Robin Christiaan van Halderen & Jeanet de Jong

Hoewel groepsleiders in een justitiële jeugdinstelling (JJI) in hun handelen gebonden zijn aan veel wetten en regels, hebben zij ook individuele handelingsruimte. In dit artikel worden de invulling en betekenis van deze discretionaire ruimte in het werk van groepsleiders in een JJI geduid aan de hand van Lipsky's (2010) theorie over 'street-level bureaucracy'. Op basis van interviews met 24 groepsleiders wordt geschetst hoe dezen hun discretionaire ruimte vormgeven in een context waarin teamfunctioneren en het omgaan met emoties een belangrijke invloed uitoefenen op hun handelen. Beschreven wordt hoe groepsleiders omgaan met de dilemma's die zij daarin tegenkomen.

Inleiding

Jongeren kunnen voor het plegen van strafbare feiten in een justitiële jeugdinstelling (JJI) geplaatst worden. De JJI-populatie bestaat voor 96 procent uit jongens (Valstar, 2015). In dit artikel wordt dan ook alleen gesproken over jongens. De duur van een verblijf in een JJI varieert van enkele dagen tot enkele jaren. De jongens worden in hun dagelijkse leefomgeving ondersteund door groepsleiders (mbo-gechoold) en (senior) pedagogisch medewerkers (hbo-gechoold), hier kortweg 'groepsleiders' genoemd. Ze verblijven in leefgroepen van acht (langverblijf) of tien (kortverblijf) jongens. Zo'n veertien uur per etmaal brengen de jongens door in gezelschap van groepsleiders die – in wisselende diensten – voor hen fungeren als coach, begeleider, opvoeder en rolmodel. Deze groepsleiders staan voor een dubbele opdracht. Ze hebben enerzijds de taak de orde te handhaven door grensoverschrijdend gedrag te controleren, bij te sturen en waar nodig te sanctioneren. Anderzijds hebben zij de pedagogische opgave te werken aan gedragsverandering door te stimuleren, motiveren, bemoedigen en bekrachtigen. Deze mix van zorg en controle kenmerkt het werk van professionals in het gedwongen kader (Skeem e.a., 2007) en vraagt om een houding van 'stevig optreden in combinatie met consistente, maar niet-opdringerige, emotionele steun' (Scholte & Van der Ploeg, 2000).

In dit artikel wordt het werk van groepsleiders gekoppeld aan de street-level theorie van Lipsky (2010). De door Lipsky getypeerde *street-level bureaucrats* worden in hun werk geconfronteerd met de lastige taak om de kloof te overbruggen tussen uitvoering van het beleid en afstemming op de individuele behoeften van burgers. Lipsky (1980) introduceerde het begrip discretionaire ruimte voor de autonomie die zij hebben om daarin keuzes te maken.

Hoe geven groepsleiders in JJI's invulling aan deze handelingsruimte, waar het gaat om toepassen van regels en procedures? Dat is de vraag die centraal staat in de hier beschreven analyse van interviews met groepsleiders in drie JJI's. Allereerst wordt hierna kort de context van de huidige JJI's en de daar gehuisveste doelgroep uiteengezet. Vervolgens wordt het werk van groepsleiders beschreven aan de hand van de theorie van Lipsky (2010) over street-level bureaucracy. Na een beschrijving van de onderzoeksmethoden en de onderzoeksgroep worden bevindingen uiteengezet met betrekking tot het invullen van discretionaire ruimte en de copingmechanismen die groepsleiders hanteren om te kunnen omgaan met de dilemma's die zij daarin tegenkomen. Tot slot worden enkele conclusies getrokken en implicaties weergegeven voor het werk van groepsleiders in een JJI.

Justitiële jeugdinstellingen

De huidige JJI's zijn voortgekomen uit rijks- en particuliere organisaties voor 'criminele en verwaarloosde kinderen', opgericht aan het begin van de vorige eeuw (Bakker e.a., 2006). Het laatste decennium is het aantal JJI's flink gedaald en deze trend zal in de komende jaren nog doorzetten (Smit e.a., 2016). De inkrimping is allereerst bepaald doordat er sinds 2010 alleen nog maar jongeren op strafrechtelijke gronden in een JJI geplaatst worden en niet meer op civielrechtelijke gronden. Daarnaast is het aantal strafrechtelijk geplaatste jongeren sterk afgenomen, doordat: (1) het aantal ernstige delicten in de jeugdcriminaliteit afneemt; (2) zorg en behandeling van jeugdigen verkozen worden boven opsluiting in een JJI; en (3) er een groeiende voorkeur is voor andere (alternatieve) sancties (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2010). Sinds 2010 is de totale JJI-populatie gehalveerd (Valstar, 2015). Niet alleen de omvang, maar ook de aard van de populatie in de JJI's verandert. Doordat plaatsing in een JJI vaak pas wordt ingezet als alternatieven geen effect hebben gehad, komen vooral jongens met veelvuldig delictgedrag en zwaardere problematiek in een JJI terecht. Door de invoering van het adolescentenstrafrecht (ASR) in 2014 is bovendien de gemiddelde leeftijd van instromers gestegen: een kwart van de instroom is 18 jaar of ouder, tegen 10 procent vóór de invoering van het ASR (Valstar, 2015).

Niet alleen zijn de kaders voor instroom en de JJI-populatie flink gewijzigd, ook regels en procedures zijn in het afgelopen decennium veranderd. Er zijn meer verantwoordingsstructuren gekomen. Die verandering werd circa tien jaar geleden ingezet door alarmerende rapporten van de Gezamenlijke Inspecties (2007) en de Algemene Rekenkamer (2007). Geconstateerd werd dat er sprake was van onveiligheid in JJI's en dat groepsleiders handvatten ontbeerden om de veiligheid van jongens en zichzelf te waarborgen. Dat leidde onder andere tot een grondige herziening van de Beginselenwet justitiële jeugdinstellingen (BJJ). Daarin werd bijvoorbeeld een pedagogische time-outmaatregel opgenomen, die groepsleiders de mogelijkheid biedt om een jongere tijdelijk buiten de groep te plaatsen. En om willekeur en machtsmisbruik door medewerkers zo veel mogelijk tegen te gaan, kwam er een nieuwe procedure voor bemiddeling, beklag en beroep (Ministerie

Marie-José Geenen, Emile Kolthoff, Robin Christiaan van Halderen & Jeanet de Jong

van Veiligheid en Justitie, 2012). Het inspectierapport leidde ook tot invoering van de methodiek YOUTURN (Stuurgroep YOUTURN, 2009). Tot die tijd ontbrak het in verscheidene JJI's aan instrumenten om gericht te werken aan een zo succesvol mogelijke terugkeer van jongens in de samenleving. YOUTURN is een uitgewerkte methodiek die eigen verantwoordelijkheid, door middel van het stimuleren van moreel denken, en het aanleren van competenties centraal stelt. Het is gebaseerd op het Sociaal Competentiemodel (Slot & Spanjaard, 2006) en de EQUIP-methode (Nas e.a., 2006).

Groepsleiders vervullen een belangrijke rol in het dagelijks leven van jongens in een JJI. Zij brengen immers vele uren op een dag door in dezelfde ruimte als de jongeren en eten gezamenlijk, sporten met hen en zijn actief met het bijbrengen van discipline en aanleren van sociale vaardigheden. Juist doordat zij die diverse taken in de dagelijkse leefomgeving van de jongere vervullen, kunnen zij een grotere bijdrage leveren aan gedragsverandering en vaardigheidsontwikkeling dan gedragsdeskundigen die op afgebakende tijdstippen de jongeren individueel behandelen of trainen (Knorth e.a., 2010; Moses, 2000).

Groepsleiders als street-level bureaucrats

Begin jaren tachtig introduceerde Lipsky (1980) het begrip 'street-level bureaucracy' als verzamelnaam voor beroepen binnen de publieke sector waarin professionals een balans moeten vinden tussen het uitvoeren van formeel beleid en het afstemmen op individuele wensen en behoeften van burgers. Die mogelijke kloof tussen wat beleid voorschrijft en wat de praktijk vraagt benoemt Lipsky, in een beschouwing 30 jaar na het verschijnen van zijn boek, als onlosmakelijk verbonden aan het werk van *street-level bureaucrats* (Lipsky, 2010, p. xii). Voor de een is dat stressvol, terwijl een ander daarin een redelijke balans weet te vinden. Sommigen beargumenteren om die reden dat alleen sociaal werkers, leerkrachten, politieagenten, groepsleiders of andere publieke dienstverleners die worstelen met de kloof tussen beleid en uitvoerende praktijk het predicaat 'street-level bureaucrat' dienen te krijgen (De Jong, 2013, p. 27). In dit artikel wordt uitgegaan van de ruime definiëring die Lipsky zelf geeft aan de term street-level bureaucrats (Lipsky, 1980, 3): 'public service workers who interact with citizens in the course of their jobs, and who have substantial discretion in the execution of their work'. Daartoe zijn ook groepsleiders in een JJI te rekenen. Hun werk wordt in dit artikel geanalyseerd aan de hand van enkele elementen uit Lipsky's theorie. De interviews die daarvoor als basis dienen, zijn afgenomen in het kader van een studie naar alliantievorming tussen groepsleiders en jongens in een JJI (zie Geenen, 2014b). In dat onderzoek kwam naar voren hoezeer het handelen van groepsleiders door allerlei factoren (persoonlijk, interpersoonlijk en contextueel) wordt bepaald en hoe zij worstelen met het invullen van hun handelingsruimte. Door de interviews opnieuw te analyseren, nu aan de hand van Lipsky's theorie, is meer gedetailleerd inzicht verkregen in de wijze waarop groepsleiders hun interactie met jongens ervaren en invullen.

Discretionaire ruimte

Het eerste element waarop het werk van groepsleiders is geanalyseerd, is de wijze waarop zij hun discretionaire ruimte beleven en invullen. Hun werk dwingt hen constant tot het nemen van beslissingen die wezenlijke gevolgen kunnen hebben voor de jongens met wie ze werken. Dat vraagt om een gedegen beoordelingsvermogen, dergelijke besluiten kunnen immers nooit volledig voorgeprogrammeerd worden (Lipsky, 2010, 161). Het werk van de groepsleiders wordt voor een belangrijk deel bepaald door regels en procedures. Voor een goed begrip van de beschikbare handelingsruimte is het belangrijk deze regels en procedures te kennen (Hupe e.a., 2015, 17). In het dagelijks werk van groepsleiders zijn er vier specifieke categorieën regels en procedures. Allereerst zijn er wettelijk vastgelegde regels en procedures, vastgelegd in de BJJ en het Reglement Justitiële Jeugdinrichtingen (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012). Ten tweede zijn er de procedures die samenhangen met het uitvoeren van de YOUTURN-methodiek (Stuurgroep YOUTURN, 2009). Dan zijn er de huisregels van de instelling, die betrekking hebben op gehanteerde vaste tijden (zoals opstaan, insluiten en eten), gebruik van faciliteiten (bijv. sport en medische diensten), bezoeksregelingen enzovoort. En tot slot zijn er de regels die het team van groepsleiders in elke leefgroep zelf maakt. Groepsregels zijn enerzijds praktische regels, bijvoorbeeld over corvee (hoe, op welk moment van de dag), maaltijden (wat mag er op tafel staan, hoe wordt eten verdeeld, openen en sluiten van het etensmoment) en recreatie (regels rondom tv-kijken, spelletjes doen, omgaan met materialen). Anderzijds gaat het bij groepsregels om regels over hoe er met elkaar wordt omgegaan. Groepsregels zijn informeel, dat wil zeggen meestal niet vastgelegd en veranderlijk. Dergelijke informele regels worden vooral gevormd in de interactie met collega's en de doelgroep (zie Nylander e.a., 2011) en bepalen ook de wijze waarop op emotioneel niveau gereageerd wordt op elkaar (Crawley, 2004).

Groepsleiders hebben zich te verhouden tot een behoorlijk aantal regels en procedures, maar er blijft ook ruimte over voor interpretatie van regels en het maken van individuele keuzes binnen de kaders die zijn gesteld. Die ruimte loopt uiteen van bijvoorbeeld wel of niet toestaan van het gebruik van mayonaise bij de boterham tot het geven van een time-outmaatregel. Dat eerste lijkt triviaal, maar juist in een 'quasihuiselijke omgeving' (Crawley, 2004, 415), waarin groepsleiders en jongens samenleven, krijgen maaltijden en andere dagdagelijkse bezigheden veel gewicht en genereren veel emoties (zie daarover ook veldstudies bij gedetineerde jongens in diverse tijdperken van Hanrath, 2013; Harvey, 2007; Little, 1990; Rink, 1976). Dat een groepsleider een jongen een time-out kan geven, is wettelijk vastgelegd en dat geldt ook voor de duur – maximaal één uur – en frequentie – meerdere keren per dag tot maximaal twee uur per etmaal – (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012, 38). De kaders zijn weliswaar vastgelegd, maar de groepsleider bepaalt wanneer dat gebeurt op basis van een – subjectief – oordeel. Als de groepsleider bijvoorbeeld de jongen als stoorzender ervaart in de groep kan hij hem voor een time-out naar zijn kamer sturen.

Marie-José Geenen, Emile Kolthoff, Robin Christiaan van Halderen & Jeanet de Jong

Copingmechanismen

Een tweede element uit Lipsky's theorie dat gebruikt is om de interviews met groepsleiders te analyseren, is dat van de copingmechanismen, ook wel 'overlevingsstrategieën' genoemd (De Jonge, 2015, 100). Het manoeuvreren tussen regels en procedures enerzijds en tegemoetkomen aan wat belangrijk is voor de burger anderzijds veroorzaakt onzekerheid en druk bij street-level bureaucraten. Om daar meer grip op te krijgen zetten zij verschillende mechanismen in. Allereerst ontwikkelen zij patronen om met beperkte tijd en middelen om te gaan, bijvoorbeeld door drempels op te werpen (rantsoeneren van tijd of diensten) of door extra te investeren in cliënten van wie succes verwacht kan worden of degenen van wie last ervaren wordt te negeren. Een ander mechanisme dat Lipsky onderscheidt, is het uitoefenen van controle door eigen normen en waarden op te leggen en macht te laten gelden. Ook het bijstellen van opvattingen over het werk of de doelgroep is een strategie om de kloof tussen doel en uitkomsten te overbruggen.

Invloed van het team en de rol van emoties

Voordat wordt ingegaan op de wijze waarop groepsleiders deze discretionaire ruimte en overlevingsstrategieën vormgeven, wordt eerst kort stilgestaan bij twee voor het werk van groepsleiders wezenlijke aspecten die in de theorie van Lipsky onderbelicht blijven. Lipsky focust vooral op de beslis- en handelingsruimte van de individuele werker en besteedt weinig aandacht aan teaminvloeden. Voor groepsleiders die in wisselende diensten moeten zorgen voor de continuïteit van de zorg en ontwikkeling van de jongeren is de samenwerking met teamgenoten cruciaal. Groepsleiders zijn voor hun handelen en het benutten van hun handelingsruimte sterk afhankelijk van een goede afstemming over afspraken met hun teamgenoten (Buljac-Samardzic e.a., 2011). Omgekeerd heeft het invullen van de handelingsruimte door de individuele groepsleider niet alleen gevolgen voor de jongens, maar veelal ook voor de collega's.

Een tweede aspect dat in Lipsky's theorie weinig aandacht krijgt, is de impact van emoties op handelen en besluitvorming. In de context van gedwongen opsluiting spelen emoties een belangrijke rol, zowel voor gedetineerden als voor hun begeleiders (zie daarover onder andere Crawley, 2004; Tracey, 2004; Ross e.a., 2008; Crewe e.a., 2014). Opgesloten zijn kan gevoelens oproepen van angst, verdriet, eenzaamheid, hopeloosheid, frustratie en machteloosheid. Soms nog versterkt door angst voor pesten of agressieve reacties van groepsgenoten (Harvey, 2005). Jongens hebben op deze leeftijd vaak (nog) niet geleerd hoe ze met hun emoties kunnen omgaan. Bovendien is van veel jongens de emotionele huishouding verstoord vanwege psychiatrische stoornissen (Colins e.a., 2010), een verstandelijke beperking (Kaal & Overvest, 2011), of beide. Angst, frustratie, onvermogen of machteloosheid komt al snel naar buiten als boosheid, agressie of verzet. Emotionele uitbarstingen, van de groep of van een individu, roepen ook emoties bij groepsleiders op, zoals angst (Van der Helm e.a., 2011), achterdocht, afstandelijkheid, paranoia of 'wij versus zij'-gevoelens (Tracy, 2004). Besluitvorming en daaruit voortvloeiend handelen worden daardoor beïnvloed. Werken in een JJI is een constant proces van 'peace keeping', zoals Liebling (2011) dat noemt, hard wer-

ken om met weerstand om te gaan, steeds maar weer de orde te herstellen en in gesprek te blijven. Kortom, begrenzen en tegelijkertijd blijven aansluiten zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Samenvattend kan gesteld worden dat groepsleiders te scharen zijn onder Lipsky's noemer van street-level bureaucrats, in die zin dat ze als professionals in overheidsdienst in direct contact met burgers een bepaalde mate van handelingsvrijheid hebben, zich genoodzaakt zien keuzes te maken in hun handelen en allerlei mechanismen ontwikkelen om met de daarmee gepaard gaande onzekerheid en werkdruk om te gaan (Lipsky, 2010). Ze onderscheiden zich van sommige andere street-level bureaucrats, zoals leerkrachten of sociaal werkers, doordat zij altijd in teamverband werken en voor het invullen van hun discretionaire ruimte sterk afhankelijk zijn van teamgenoten. Er is bovendien sprake van intensief contact over een vaak langere periode, soms zelfs meerdere jaren, in een context die veel emoties oproept. Dat kan hun besluitvorming beïnvloeden.

Voordat beschreven wordt hoe groepsleiders hun discretionaire ruimte in teamverband vormgeven en hoe zij omgaan met de dilemma's die zij daarbij ondervinden, eerst meer over de gevolgde methode van onderzoek en de respondenten.

Methode van onderzoek

Zoals eerder opgemerkt zijn de interviews die als basis dienen voor dit artikel afgenomen in het kader van een studie naar alliantievorming tussen groepsleiders en jongens in een JJI (Geenen, 2014b). Dat onderzoek bestond daarnaast uit veldonderzoek, een studie naar de opvattingen van jongens over de interactie met groepsleiders (Geenen, 2014a) en focusgroepen met groepsleiders. Voor het afnemen van de interviews is de *Appreciative Inquiry* (AI)-methode gebruikt (Cooperrider & Srivasta, 2001). AI is van oorsprong een instrument voor organisatieverandering (Cooperrider e.a., 2008), maar is ook als onderzoeksmethode te gebruiken om na te gaan wat respondenten waarderen in de huidige en vroegere situatie (Michael, 2005), en hen na te laten denken over hun toekomstwensen (Robinson e.a., 2013). Het doel van deze interviews was het verkrijgen van inzicht in ervaringen van groepsleiders in de interactie met jongens in de leefgroep, het eigen handelen daarin, de al dan niet ervaren handelingsruimte en de ervaren invloed van contextfactoren, zoals collega's en organisatorische voorwaarden. De interviews zijn afgenomen aan de hand van een topiclijst en vervolgens gecodeerd en gecategoriseerd. Daarbij is gebruik gemaakt van het programma Nvivo10. Voor de hier beschreven analyse op grond van Lipsky's theorie zijn zowel de ruwe data als de gecodeerde data opnieuw geanalyseerd. Daarvoor zijn nieuwe codes gebruikt, die inzicht geven in opvattingen van groepsleiders over het invullen van hun discretionaire ruimte en de copingmechanismen die zij hanteren om daarmee om te gaan. Zo zijn de volgende codes gebruikt: gebruik van bronnen; omgaan met onvoorspelbaarheid; perceptie van regels en routines; teamfunctioneren; impact van emoties; het verdelen van hun tijd/middelen; verschil maken; controle uitoefenen; en het bijstellen van hun opvattingen over het werk of de jongens.

Marie-José Geenen, Emile Kolthoff, Robin Christiaan van Halderen & Jeanet de Jong

Tabel 1 Respondenten

Sekse		Etniciteit	
Man	71%	Allochtoon	4%
Vrouw	29%	Autochtoon	96%
Leeftijd		Opleiding	
25-34	25%	Hbo (of wo)	66%
35-44	25%	Hbo volgend	17%
45-54	46%	Mbo	17%
54 en ouder	4%		
Lengte dienstverband		Werkzaam in*	
0-5 jaar	12%	Langverblijfgroep-regulier	54%
6-10 jaar	29%	Langverblijfgroep-ESP	13%
11-15 jaar	46%	Langverblijfgroep-ITA	8%
16-20 jaar	13%	Kortverblijfgroep	25%

* ESP: voor jongeren met ernstige seksuele problematiek. ITA (Individuele Traject Afdeling): voor jongeren die het proces op de groep zodanig verstoren dat zij een negatieve invloed hebben op hun groepsgegoten en die om die reden een individuele behandeling krijgen. Hier is genoemd op welke groep groepsleiders ten tijde van het onderzoek werkzaam waren. Alle groepsleiders hebben ervaring in het werken in verschillende groepen.

Er zijn 24 groepsleiders geïnterviewd. Dertien van de geïnterviewden waren werkzaam in JJI Den Hey-Acker in Breda, vijf in JJI Het Keerpunt in Cadier en Keer en zes in JJI De Hunnerberg in Nijmegen. Zij hebben uiteenlopende achtergronden (zie tabel 1).

De werving van de respondenten in JJI Den Hey-Acker gebeurde via de sneeuwbal methode. De groepsleiders in JJI Het Keerpunt en JJI De Hunnerberg zijn via een contactpersoon geworven. Gestreefd is naar een onderzoekspopulatie met een zo groot mogelijke diversiteit in leeftijd, sekse, opleidingsniveau (mbo, hbo), etnische herkomst en soort groep waarin ze werken. Op twee punten wijkt de onderzoekspopulatie enigszins af van de totale populatie in deze drie JJI's. Er zijn relatief meer mannen dan vrouwen geïnterviewd en de gemiddelde lengte van hun dienstverband (ruim tien jaar) is wat korter dan die van de totale populatie in deze JJI's. Voor vier respondenten is de JJI hun eerste werkplek. Van de overige respondenten werkte de helft eerder in volwassendetentie. De gemiddelde leeftijd van de respondenten (43 jaar) was ten tijde van het onderzoek exact zes jaar hoger dan zes jaar eerder in een landelijke steekproef (De Swart, 2011). Dat zou erop kunnen wijzen dat door de inkrimping van de JJI's veel jonge (laatst binnengekomen) medewerkers zijn verdwenen.

Resultaten

Discretionaire ruimte

Hoe ervaren groepsleiders de ruimte om zelf besluiten te nemen en hoe gaan zij daarmee om? Zoals eerder benoemd zijn er vier soorten regels waartoe groepsleiders zich moeten verhouden: wettelijke regels, regels uit de YOUTURN-methodiek, instellingsregels en groepsregels. In de optiek van de respondenten zijn de regels zoals vastgelegd in de wet, bijvoorbeeld rondom verlof of het nemen van disciplinaire maatregelen, vanzelfsprekend en noodzakelijk. 'Die liggen er en mag je niet vrij interpreteren', zegt een van de respondenten (groepsleider, 53, langverblijfgroep). De uitwerking daarvan ervaren velen echter als omslachtig en erg tijdrovend. Een van de respondenten over de verlofregeling:

'We moeten elke morgen voordat die jongen weggaat een aantal vragen invullen. Ik snap wel dat we moeten kijken of er bepaalde risico's zijn, maar daar slaan we in door. Dat zou ook een keer per week kunnen. Maar als we dat formulier niet invullen kan die jongen niet naar school.' (groepsleidster, 29, langverblijfgroep)

Ook veel regels en procedures die voortkomen uit de methodiek YOUTURN worden als omslachtig en tijdrovend ervaren. Groepsleiders zijn over het algemeen positief over de methode (zie Hendriksen-Favier e.a., 2010; Rovers, 2014). Maar zij blijken in de praktijk weinig gebruik te maken van de instrumenten uit de methodiek (Hendriksen-Favier e.a., 2010). Verscheidene respondenten vertellen dat zij deze niet als helpend ervaren, maar eerder als ballast. Een van de respondenten:

'Ik stuur mijn eigen zoon ook wel eens voor een time-out naar zijn kamer. Als ik dat hier doe moet ik weet ik het wie gaan bellen om te zeggen dat hij op z'n kamer zit en dan moet hij een "zefje" hebben. Als die jongen dat al serieus invult, heb ik toch geen tijd om daarover met hem in gesprek te gaan.' (groepsleidster, 34, langverblijfgroep)

De respondent heeft het hier zowel over een YOUTURN-protocol (het zelfevaluatieformulier: 'zefje') als over de wettelijk (in de BJJ) vastgelegde time-outregel die haar verplicht te melden aan de directeur als zij een jongen voor korte tijd op kamer plaatst. Deze instrumenten, bedoeld als hulpmiddelen voor pedagogisch handelen, worden als belastend ervaren omdat de uitvoering tijd vraagt die de groepsleider vaak niet heeft.

De derde set van regels, de regels van de instelling, roept over het algemeen weinig discussie op, maar wordt als vanzelfsprekend ervaren om het reilen en zeilen in de instelling goed te regelen. De regels die het team zelf maakt, leiden wel geregeld tot meningsverschillen, zowel tussen groepsleiders onderling als tussen groepsleiders en jongens. Dat genereert veel spanning en onrust. Jongens ervaren in deze regels ruimte voor onderhandelen en pogen deze te ondermijnen of te ontduiken. Hanrath (2013) schetst hoe dat leidt tot een kat-en-muisspel tussen

Marie-José Geenen, Emile Kolthoff, Robin Christiaan van Halderen & Jeanet de Jong

groepsleiders en jongens. Dat dat gebeurt in aanwezigheid van andere jongens stimuleert sommigen extra om de onderhandeling aan te gaan. Ze hebben niet alleen iets in de ruimte van de toepassing van de regels te winnen, maar ook in het aanzien van de groep. Niet alle groepsleiders zijn opgewassen tegen dit spel, aldus de respondenten. Bij de een leidt het tot strenger gedrag en rigide toepassen van regels, bij de ander tot het uit de weg gaan van het toepassen van regels. Op dat laatste fenomeen, door respondenten 'sinterklazen' genoemd, wordt bij de beschrijving van de copingmechanismen nader ingegaan.

Het balanceren tussen regels en procedures en het afstemmen op wat in de gegeven situatie en omstandigheden voor die specifieke jongens of jongen passend lijkt, roepen spanningen op. Welke spanningen dat zijn, hoe groepsleiders daarmee omgaan en of de copingmechanismen van Lipsky daarin zijn te onderscheiden, wordt hierna besproken.

Omgaan met schaarse middelen

Het merendeel van de geïnterviewde groepsleiders benoemt het omgaan met beperkte tijd en middelen als belangrijk knelpunt en zoekt naar een manier om daar adequaat mee om te gaan. Zij zeggen minder ruimte te ervaren dan aan het begin van hun loopbaan door inkrimping van menskracht en middelen. Zij ervaren allereerst te weinig tijd om individuele aandacht aan een jongen te besteden. Dat wringt bijvoorbeeld als een jongen nieuw op de groep komt of als hij druk ervaart door omstandigheden thuis of ten aanzien van zijn rechtszaak. Sommige respondenten laten zien daar creatief mee om te gaan door taken te combineren. Zo is het voeren van mentorgesprekken en het maken van een verslag daarvan verplicht. Een van de respondenten vertelt hoe hij gebrek aan ruimte voor een dergelijk een-op-eenmentorgesprek oplost door onder het 'poolen' een gesprek te voeren met zijn mentorjongen en daarna een verslag ter goedkeuring aan de jongen voor te leggen. Zo kan hij in 'de groep' zijn en toch individuele aandacht besteden aan een jongen. Een tweede knelpunt ten aanzien van tijdsbesteding ligt in het verdelen van tijd tussen contact met de jongens en rapportages schrijven. Zorgvuldig rapporteren is van belang om waarnemingen en voorvallen goed over te dragen van dienst naar dienst (ten behoeve van zowel rust en veiligheid in de groep als de individuele ontwikkeling van jongens) en interne en externe partners te informeren over ontwikkelingen van de jongens (ten behoeve van het individueel ontwikkeltraject van de jongens). Tijd doorbrengen in de groep is nodig om rust en orde te bewaren en een goede relatie te onderhouden met de jongens. Respondenten die aangeven in een goed werkend team te zitten (ongeveer de helft), geven aan dat met elkaar af te stemmen en taken te verdelen.

'Als je met zijn tweeën draait dan maak je meestal de afspraak dat de een de groep draait en de ander het schrijfwerk doet.' (groepsleider, 44, langverblijfgroep)

Vershil maken

Het tweede copingmechanisme, verschil maken, zeker als het gaat om 'bevoordelen' van de ene jongen ten opzichte van de andere, is een punt dat veel discussie

oplevert bij groepsleiders, vooral als daarmee afgeweken wordt van regels of afspraken. Een in de interviews telkens terugkerend fenomeen is dat van 'sinterklazen'. In sommige interviews werd dat zelfs simpelweg aangeduid door met gebaren een mijter boven het hoofd te visualiseren. Sinterklaas spelen betekent voor groepsleiders zoveel als de regels oprekken of afwijken van de regels/afspraken en daarmee een of meer jongens bevoordelen. Verscheidene respondenten benoemen sinterklaasgedrag van collega's. De motieven van die collega's zoeken ze bijvoorbeeld in gemakzucht. Het uitvoeren van regels kan tot extra werk leiden, bijvoorbeeld 'papierwerk' bij het opleggen van een disciplinaire maatregel. Er zijn collega's die om die reden regels of procedures omzeilen. Maar vaker, zo stellen respondenten, zorgen gevoelens van angst, onzekerheid of onveiligheid voor het omzeilen van regels of procedures. Een groepsleider loopt immers risico, zo is hun redenering, dat hij tegengas krijgt van een jongen, als hij grenzen trekt. Door te 'sinterklazen' gaat hij dat uit de weg. De meeste respondenten beoordelen het 'sinterklazen' van collega's als negatief. En dan gaat het vooral om de veronderstelde oneigenlijke gronden van collega's om regels of procedures niet toe te passen als dat wel gewenst is. Een respondent merkte op dat soms al te snel met de beschuldigende vinger wordt gewezen naar 'sinterklazende' collega's. Vaak wordt niet nagegaan wat de motieven zijn en wordt al snel de conclusie getrokken dat er op onterechte gronden verschil gemaakt wordt. Groepsleiders, zo bleek ook uit het veldonderzoek (zie Geenen, M.-J. 2014b), spreken elkaar nauwelijks daarop aan en vragen bij elkaar niet naar achterliggende motieven voor handelen.

Controle uitoefenen

Lipsky onderscheidt ook het uitoefenen van controle en het laten gelden van macht als een strategie om de spagaat tussen beleid en praktijk te overbruggen. Macht is bij uitstek een thema in de context van een gesloten voorziening. Dan gaat het niet altijd om het expliciet uitoefenen van macht, maar ook om wat Crewe (2011) typeert als 'soft power'. Daarmee doelt hij op de afhankelijkheid van gedetineerden van hun begeleiders, waarbij instrumentele overwegingen, zoals gunsten verkrijgen of het voorkomen van straf, de relatie sterk beïnvloeden. Hanrath (2013) schetst hoe groepsleiders in een JJI controle uitoefenen en hun macht aanwenden om grip op jongeren te krijgen. In het spel van onderhandelen over regels provoceren zij jongeren, bijvoorbeeld door hun een emotionele reactie te ontlokken en vervolgens te corrigeren. Dat 'triggeren' roept bij de jongeren een reactie op. Zij gaan op hun beurt de macht en de positie van de groepsleider beproeven door een daad van openlijk verzet, bijvoorbeeld door het brandalarm te laten afgaan. Ongeveer de helft van de in onderhavig onderzoek geïnterviewde groepsleiders komt zelf met verhalen over collega's die 'op hun macht gaan zitten'. Zij duiden dat als onmacht en niet weten hoe op een andere manier de jongens in het gareel te houden.

Over zichzelf zijn ze positiever. Een groepsleidster (44, kortverblijfgroep) benoemt het gesteggel over regels met jongens als 'betaald worden om ruzie te maken'. Maar de meesten geven positieve connotaties en zeggen te balanceren tussen enerzijds waken voor te scherpe repressie en anderzijds oppassen voor te weinig structuur. Wel uiten verscheidene respondenten hun zorgen omdat met

Marie-José Geenen, Emile Kolthoff, Robin Christiaan van Halderen & Jeanet de Jong

een verharding van de doelgroep het risico om met elkaar in een reactieve cirkel te belanden groter wordt. Een van de respondenten daarover:

‘We hebben steeds hardere jongens. Dat merk je gewoon. Dat zijn toch jongens waar je moeilijker contact mee krijgt. Het gevaar is dat groepsleiders gaan handelen vanuit een negatief oordeel over deze jongens. Dan krijg je een hard regime. Die jongens gaan in de weerstand. Groepsleiders gaan nog krampachtiger beheersen. Dat roept nog meer weerstand op.’ (groepsleider, 40, kortverblijfgroep)

Bijstellen van beelden

Tot slot komt het mechanisme van het bijstellen van het beeld van het werk of de cliënt veelvuldig terug in de verhalen van de geïnterviewde groepsleiders. De interviews zijn afgenomen in een periode van grote onzekerheid vanwege inkrimping van de JJI's (2013). Dat genereerde veel onrust in de organisatie en zeker ook in de persoonlijke levens van de respondenten. Verscheidene respondenten waren niet zeker van hun baan in de toekomst. Desondanks komt bovenal in hun verhalen liefde voor hun vak en trots op hun functie naar voren en een sterk commitment voor het werk, zoals het een street-level bureaucrat betaamt, aldus Lipsky (2010, p. xiv). De geïnterviewde groepsleiders vinden vooral de onvoorspelbaarheid van hun werk aantrekkelijk. Dat geeft afwisseling en maakt het werk nooit saai. Ze halen bevrediging uit het directe contact met jongens en ervaren zingeving in het bijdragen aan de ontwikkeling van individuele jongens. Het geeft voldoening als zij verandering teweeg kunnen brengen bij jongens. ‘Als ik maar een zaadje kan planten voor verandering’, geeft een van de respondenten aan (groepsleidster, 54, ESP-groep). Dat dat niet gemakkelijk is en zeker niet vanzelfsprekend erkennen zij. De meeste respondenten hebben een behoorlijke werkerervaring in de JJI en zeggen in de loop der tijd hun verwachtingen te hebben bijgesteld. Zij geven aan dat het met de huidige doelgroep moeilijker is te werken aan gedragsverandering dan bijvoorbeeld in het verleden met meisjes of jongens die op basis van een OTS (ondertoezichtstelling) in een JJI waren geplaatst. Groepsleiders hebben teleurstellingen te verwerken over jongeren die zich onttrekken bij verlof of weer terugkomen na het plegen van een delict. De respondenten geven aan dat iedere nieuwe jongen een kans verdient (zie daarover ook Inderbitzin, 2006). Zij erkennen het risico dat teleurstelling omslaat in ontgoocheling, boosheid of cynisme (zie daarover onder andere Farrenkopf, 1992) en uiteindelijk kan leiden tot burn-out (Blevins e.a., 2007). Dat afbreukrisico pareren de respondenten door hun verwachtingen bij te stellen, door humor in te zetten en hun hart te luchten bij collega's. Soms is het nodig ook letterlijk even afstand te nemen van een jongen. Dat laatste is echter lastig als er maar twee groepsleiders op een groep staan.

Invloed van team, de rol van emoties en karige zelfreflectie

Uit de verhalen van de respondenten komt bovenal naar voren dat informele regels in het team belangrijk zijn in de dagdagelijkse omgang met de jongens in de leefgroep en dat deze ook de meeste discussie oproepen. Ongeveer de helft van de

respondenten was ontevreden over het functioneren van het eigen team. Het niet op één lijn zitten voor wat betreft het toepassen van regels en procedures en onvoldoende collegiale uitwisseling over de inhoud en uitvoering daarvan zijn daarin de meest heikele punten. Ten tijde van de interviews veranderden de teams constant van samenstelling vanwege inkrimping en reorganisatie. Dat kwam een goede afstemming en het op één lijn komen niet ten goede. Een goed functionerend team is volgens de respondenten essentieel om op een adequate manier de individuele handelingsruimte in te vullen. Een goed functionerend team is in hun ogen een team dat voor langere tijd met elkaar werkt en het omgaan met regels en procedures met elkaar bespreekt en op elkaar afstemt. Dat gebeurt in een sfeer van open communicatie waarin teamgenoten elkaar aanspreken op hun handelen en op hun overwegingen achter het handelen. In een slecht functionerend team communiceren groepsleiders niet adequaat over het invullen van hun handelingsruimte. Dat veroorzaakt extra druk, zowel in emotionele zin als in praktische zin, doordat regels niet of op een andere manier worden gehanteerd en doordat niet duidelijk is wat men van elkaar kan verwachten.

Wat opvalt in de interviews is dat veel respondenten negatief over collega's praten. Deze zouden de regels onnodig overtreden of oprekken door bijvoorbeeld te 'sinterklazen'. Ze laten zich echter weinig kritisch uit over hun eigen handelen of overtuigingen of over de relatie die ze met elkaar hebben. Naast een teken van gebrek aan draagkracht van het team, lijkt het ook een aspect dat hoort bij de beroeps cultuur, zoals Tournel (2015) ook opmerkt op grond van interviews met bewaarders in volwassenendetentie in België. Verscheidene respondenten ervaren het gebrek aan collegiale uitwisseling als horend bij de 'justitiëcultuur'. Groepsdruk speelt daarin een belangrijke rol. Desgevraagd geven verschillende respondenten aan dat zij het tonen van kwetsbaarheid naar zowel collega's als jongens als risicovol ervaren. Naar jongens vergroot het in hun optiek de kans van gesteggel over regels en het risico dat jongens misbruik maken van hen. Dat vergroot de kans dat de orde verstoord wordt en de veiligheid van henzelf en anderen in gevaar komt. Feedback geven aan collega's wordt al snel gelabeld als negatieve kritiek en ervaren als onsolidair of oncollegiaal.

Conclusie en discussie

Voordat wordt stilgestaan bij enkele conclusies op grond van vorenstaande bevindingen, eerst enkele opmerkingen over de beperkingen van dit onderzoek. Ten eerste moet opgemerkt worden dat de hier beschreven interviews in oorsprong niet tot doel hadden het werk van groepsleiders aan de theorie van Lipsky te toetsen, maar inzichtelijk te maken welke elementen een rol spelen in alliantievorming van groepsleiders en jongens in een JJI (zie Geenen, M.-J. 2014b). De interviews bleken desalniettemin voldoende stof te bevatten om het werk van groepsleiders te duiden aan de hand van enkele elementen uit Lipsky's theorie. Een tweede beperking ligt in de doelgroep: het grootste deel van de geïnterviewde groepsleiders (19 van de 24) was werkzaam in rijksinrichtingen. Groepsleiders werkzaam in particuliere inrichtingen zijn, volgens eerder onderzoek, positiever

Marie-José Geenen, Emile Kolthoff, Robin Christiaan van Halderen & Jeanet de Jong

over ervaren werkdruk, bestuur van hun organisatie en hun veiligheid dan collega's uit de rijksinrichtingen (Van der Broek, 2012). Een verklaring daarvoor zou kunnen liggen in een andere organisatiestructuur (maken deel uit van een grotere organisatie) of andere loopbaangeschiedenis van groepsleiders (in de rijksinrichtingen veelal afkomstig uit volwassenendetentie, in particuliere inrichtingen vaker met een zorg- of pedagogische achtergrond). In de hier beschreven groep respondenten zijn geen wezenlijke verschillen in opvattingen over het invullen van de eigen handelingsruimte naar voren gekomen tussen groepsleiders uit een rijksinrichting en een particuliere inrichting. Daarvoor zijn de aantallen wellicht ook te klein. Het verdient aanbeveling nader onderzoek te doen naar verschillen in opvattingen over discretionaire ruimte tussen groepsleiders in verschillende sectoren.

Lipsky's theorie is in dit artikel gebruikt als kader voor analyse van de handelingsruimte die groepsleiders ervaren in hun werk dat door veel regels en procedures wordt bepaald. De resultaten laten zien dat bij het invullen van de eigen handelingsruimte niet alle street-level bureaucrats stress ervaren zoals Lipsky opmerkt (2010, p. xvii). Enkele respondenten geven aan veel druk te ervaren in het overbruggen van de kloof tussen beleid en praktijk, maar de meeste vinden een voor hen werkbare balans. Dat wil niet zeggen dat er geen dilemma's worden ervaren. Opvallend genoeg worden juist regels en procedures die in het leven zijn geroepen om hun pedagogische handvatten te bieden (wettelijke regels en methodiekgelaten regels) door groepsleiders als lastig ervaren. Vooral vanwege de grote hoeveelheid papierwerk en ook omdat de bedoeling soms uit het zicht raakt. De meeste wrijving ontstaat echter in het toepassen van de informele groepsregels. Deze bieden veel ruimte voor interpretatie en bieden daardoor ruimte voor omzeilen of ondermijnen, zowel voor de jongens als voor de groepsleiders. Dat kan leiden tot het bevoordelen van een jongen. Dat wordt als copingmechanisme erkend en geaccepteerd, maar als daarover onvoldoende gecommuniceerd wordt, krijgt het al snel het negatieve etiket 'sinterklazen' en wordt het ervaren als ondermijnd voor de te handhaven orde in de groep. Vooral deze 'sinterklazende' collega's en het niet op één lijn opereren van een team roepen veel emoties op, namelijk irritatie, stress en een gevoel van verlies van controle.

De bevindingen uit dit onderzoek voegen aan de theorie van Lipsky toe dat zowel teamfunctioneren als daarmee gepaard gaande emoties invloed kunnen uitoefenen op besluitvormingsprocessen. De wijze waarop groepsleiders hun individuele handelingsruimte ervaren en invullen, lijkt vooral samen te hangen met het functioneren van de directe collega's en de wijze waarop deze de regels en procedures toepassen. Zichtbaar wordt dat veel teams kampen met een gebrek aan samenwerking en collegiale uitwisseling en een wankel vertrouwen in elkaar. Een gebrekkige afstemming en samenwerking met teamgenoten beleven groepsleiders als potentieel obstakel voor het invullen van hun eigen ruimte. Zij ervaren stress als zij niet op één lijn zitten met hun collega's en als zij als team niet tot collectief handelen komen. Dat kan bij jongens (nog meer) soebatten over regels uitlokken en daarmee de onrust in de groep vergroten. De groepsleiders streven een zo eenduidig mogelijk optreden naar de jongens in de leefgroep na. Zij achten dat nood-

zakelijk voor hun eigen rust en zekerheid en voor de orde in de groep. Bij verscheidene groepsleiders leidt de stress die een gebrekkige afstemming en samenwerking in het team met zich meebrengen tot handelingsverlegenheid, zowel naar de jongens als naar teamgenoten. En volgens de respondenten leidt dat bij sommige collega's ook tot onnodig streng of hard optreden als tegenreactie.

Om handelingsverlegenheid te voorkomen of verhelpen en individuele handelingsruimte te verruimen is het belangrijk het handelingsbewustzijn bij groepsleiders te vergroten. Zoals Rowe (2012) stelt, kan het werk van Lipsky professionals prikkelen om zichzelf niet als radertjes in een machine te beschouwen en zich bewust te worden van hun eigen handelen en de impact daarvan op hun cliënten. Bewustwording over eigen handelen – in het geval van groepsleiders zeker ook in relatie tot collega's – kan het verschil maken tussen 'sinterklazen' en gebruik maken van de discretionaire ruimte. Beoordelen van jongens hoeft geen probleem te geven als groepsleiders daarin duidelijke afwegingen maken en daarover duidelijk communiceren naar collega's, zodat zij van elkaar weten wat de motieven zijn. Het is ook belangrijk daarover duidelijk te communiceren naar jongens, zodat deze niet geprikkeld worden om steeds weer de onderhandelingsruimte op te zoeken.

Werken aan dit bewustzijn zal zowel in de opleiding als in training on the job aandacht moeten krijgen. In de opleiding voor social workers is daar in toenemende mate aandacht voor en kunnen opleiders ook beschikken over door Lipsky's theorie gevoed lesmateriaal (zie bijv. De Savornin Lohman & Raaff, 2008). Op de werkvloer wordt de wens om hierin te investeren door de respondenten duidelijk naar voren gebracht. Evenwel laten het naar elkaar wijzen en de geringe zelfreflectie van de respondenten ook zien dat er nog een wereld te winnen valt als het gaat om feedback geven aan elkaar en collegiale uitwisseling. Werken met een complexe doelgroep in een gesloten voorziening vraagt om een sterk team, dat op elkaar is ingespeeld, op één lijn opereert en zorgt voor continuïteit in de aanpak. Dat vraagt om bereidheid elkaar kritisch te bevragen en feedback te geven. Nu de doelgroep in de JJI's ouder wordt en complexer in problematiek, wordt de noodzaak om op elkaar te kunnen vertrouwen, goed samen te werken en af te stemmen alleen maar groter. Veel meer dan nu gebeurt, zal er aandacht moeten uitgaan naar (trainen op) processen in teamsamenwerking en teambesluitvorming (Weick & Roberts, 1993). Er kan veel lering getrokken worden uit ervaringen in andere *high reliability organisations* (zoals politie, defensie, brandweer) en de instrumenten die daar zijn ontwikkeld (Bijlsma, 2015).

Literatuur

- Algemene Rekenkamer (2007). *Detentie, behandeling en nazorg criminele jeugdigen*. Den Haag: Algemene Rekenkamer.
- Bakker, N., Noordman, J. & Rietveld-van Wingerden, M. (2006). *Vijf eeuwen opvoeden in Nederland. Idee & praktijk 1500-2000*. Assen: Van Gorcum.
- Bijlsma, T. (2015). *Crew resource management. Veilig en effectief samenwerken in teams*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

Marie-José Geenen, Emile Kolthoff, Robin Christiaan van Halderen & Jeanet de Jong

- Blevins, K.R., Cullen, F.T., Frank, J., Sundt, J.L. & Holmes, S.T. (2007). Stress and satisfaction among juvenile correctional workers. *Journal of Offender Rehabilitation*, 44(2-3), 55-79.
- Broek, T.C. van der (2012). *Personeel in justitiële jeugdinstituten en jeugdzorgplusinstellingen. Een verdieping van ongewenste omgangsvormen en de arbeidssituatie in 2012* (Cahier 2012-12). Den Haag: WODC, Ministerie van Veiligheid en Justitie.
- Buljac-Samardzic, M., Wijngaarden, J.D.H. van, Wijk, K.P. van & Exel, N.J.A. van (2011). Perceptions of team workers in youth care of what makes teamwork effective. *Health & Social Care in the Community*, 19(3), 307-316.
- Colins, O., Vermeiren, R., Vreugdenhil, C., Brink, W. van den, Doreleijers, T. & Broekaert, E. (2010). Psychiatric disorders in detained male adolescents: a systematic literature review. *Canadian Journal of Psychiatry*, 55(4), 255-263.
- Cooperrider, D.L. & Srivasta, S. (2001). *Appreciative Inquiry in organizational life. Appreciative Inquiry: an emerging direction for organization development* (3). Geraadpleegd via: www.stipes.com/aichap3.htm.
- Cooperrider, D.L., Whitney, D. & Stavros, J.M. (2008). *The Appreciative Inquiry handbook. For leaders of change*. Brunswick, OH/San Francisco, CA: Crown Custom Publishing/Berrett-Koehler Publishers.
- Crawley, E.M. (2004). Emotion and performance: prison officers and the presentation of self in prisons. *Punishment & Society*, 6(4), 411-427.
- Crewe, B. (2011). Soft power in prison. Implications for staff-prisoner relationships, liberty and legitimacy. *European Journal of Criminology*, 8(6), 455-468.
- Crewe, B, Warr, J., Bennet, P. & Smith, A. (2014). The emotional geography of prison life. *Theoretical Criminology*, 18(1), 56-74.
- Farrenkopf, T. (1992). What happens to therapists who work with sex offenders? *Journal of Offender Rehabilitation*, 18(3/4), 217-223.
- Geenen, M.-J. (2014a). Een benadering op maat. Resultaten van een Q-studie naar behoeften in de omgang met groepsleiders bij jongens in een justitiële jeugdinrichting. *Tijdschrift voor Criminologie*, 56(3), 67-83.
- Geenen, M.-J. (2014b). *Veroordeeld tot verbondenheid. Een onderzoek naar de pedagogische alliantie tussen groepsleiders en jongens in een justitiële jeugdinrichting*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Gezamenlijke Inspecties (2007). *Veiligheid in justitiële jeugdinrichtingen: opdracht met risico's*. Utrecht: Inspectie Jeugdzorg, Inspectie van het Onderwijs, Inspectie van de Gezondheidszorg, Inspectie voor de Sanctietoepassing.
- Hanrath, J. (2013). *De groepsleider als evenwichtskunstenaar. Het dagelijks werk op de leefgroep in een justitiële jeugdinrichting*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Harvey, J. (2005). Crossing the boundary: the transition of young adults into prison. In: A. Liebling & S. Maruna (eds.). *The effects of imprisonment*. Devon: Willan Publishing, 232-254.
- Harvey, J. (2007). *Young men in prison: surviving and adapting to life inside*. Devon: Willan Publishing.
- Helm, P. van der, Boekee, I., Stams, G. & Laan, P. van der (2011). Fear is the key: keeping the balance between flexibility and control in a Dutch youth prison. *Journal of Children's Services*, 6(4), 248-263.
- Hendriksen-Favier, A., Place, C. & Wezep, M. van (2010). *Procesevaluatie van YOUTURN: instroomprogramma en stabilisatie- en motivatieperiode. Fasen 1 en 2 van de basismethodiek in justitiële jeugdinrichtingen*. Utrecht: Trimbos-instituut.

- Hupe, P., Hill, M. & Buffat, A. (2015). Introduction: defining and understanding street-level bureaucracy. In: P. Hupe, M. Hill & A. Buffat (eds.). *Understanding street-level bureaucracy*. Bristol: Policy Press, 3-24.
- Inderbitzin, M. (2006). Guardians of the state's problem children: an ethnographic study of staff members in a juvenile correctional facility. *The Prison Journal*, 86(4), 431-451.
- Jong, J. de (2013). 'Frontlijnwerk is duidelijker geworden – niet eenvoudiger'. In gesprek met Michael Lipsky. In: H. Moors & E. Bervoets (red.). *Frontlijnwerkers in de veiligheidszorg*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers, 23-36.
- Jonge, E. de (2015). *Beelden van de professional. Inspiratiebronnen voor professionalisering*. Delft: Eburon.
- Kaal, H. & Overvest, N. (2011). Mensen met een licht verstandelijke beperking in de strafrechtsketen. *Proces*, 5, 231-234.
- Knorth, E.J., Harder, A.T., Huyghen, A.M.N., Kalverboer, M.E. & Zandberg, T. (2010). Residential youth care and treatment research: care workers as key factor in outcomes? *International Journal of Child and Family Welfare*, 13, 49-67.
- Liebling, A. (2011). Distinctions and distinctiveness in the work of prison officers: Legitimacy and authority revisited. *European Journal of Criminology*, 8(6), 484-499.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*. 30th anniversary expanded edition. New York: Russell Sage Foundation.
- Little, M. (1990). *Young men in prison: the criminal identity explored through the rules of behaviour*. Aldershot: Dartmouth.
- Michael, S. (2005). The promise of appreciative inquiry as an interview tool for field research. *Development in Practice*, 15(2), 222-230.
- Ministerie van Veiligheid en Justitie (2010). *Brief van de staatssecretaris van Veiligheid en Justitie inzake Capaciteitsplan Justitiële Jeugdinstellingen* (24 587, nr. 403). Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Ministerie van Veiligheid en Justitie (2012). *Handboek rechtspositie jeugdigen in justitiële jeugdinstellingen*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Moses, T. (2000). Attachment theory and residential treatment: a study of staff-client relationships. *American Journal of Orthopsychiatry*, 70(4), 474-490.
- Nas, C.N., Brugman, D. & Koops, W. (2006). De effecten van het interventieprogramma EQUIP op morele ontwikkeling, denkfouten en sociale vaardigheden bij delinquentie jongens. *Kind en Adolescent*, 27, 112-127.
- Nylander, P.-Å., Lindberg, O. & Bruhn, A. (2011). Emotional labour and emotional strain among Swedish prison officers. *European Journal of Criminology*, 8(6), 469-483.
- Rink, J.E. (1976). *Residentiële hulpverlening aan gedetineerde adolescenten. De ontwikkeling van de confrontatiemethodiek*. Bloemendaal: H. Nelissen.
- Robinson, G., Priede, C., Farrall, S., Shapland, J. & McNeill, F. (2013). Doing 'strengths-based' research: Appreciative Inquiry in a probation setting. *Criminology and Criminal Justice*, 13(1), 3-20.
- Ross, E.C., Polaschek, D.L.L. & Ward, T. (2008). The therapeutic alliance: a theoretical revision for offender rehabilitation. *Aggression and Violent Behavior*, 13(6), 462-480.
- Rovers, B. (2014). *Kortverblijvers in justitiële jeugdinstellingen. Achtergrondkenmerken, ketensamenwerking en invulling van verblijf*. Den Bosch: Bureau voor Toegepast Veiligheidsonderzoek – BTVO.
- Rowe, M. (2012). Going back to the street: revisiting Lipsky's street-level bureaucracy. *Teaching Public Administration*, 30(1), 10-18.

Marie-José Geenen, Emile Kolthoff, Robin Christiaan van Halderen & Jeanet de Jong

- Savornin Lohman, J. de & Raaff, H. (2008). *In de frontlinie tussen hulp en recht*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Scholte, E.M. & Ploeg, J.D. van der (2000). Exploring factors governing successful residential treatment of youngsters with serious behavioural difficulties. Findings from a longitudinal study in Holland. *Childhood* (7), 129-153.
- Skeem, J.L., Loudon, J.E., Polaschek, D. & Camp, J. (2007). Assessing relationship quality in mandated community treatment: blending care with control. *Psychological Assessment*, 19(4), 397-410.
- Slot, N.W. & Spanjaard, H.J.M. (2006). *Competentievergroting in de residentiële jeugdzorg. Hulpverlening voor kinderen en jongeren in tehuizen*. Baarn: HB uitgevers.
- Smit, P.R., Moolenaar, D.E.G., Tulder, F.P. van & Diephuis, B.J. (2016). *Capaciteitsbehoefte justitiële ketens t/m 2021. Beleidsneutrale ramingen*. Den Haag: Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum.
- Stuurgroep YOUTURN (2009). *Basishandleiding YOUTURN*.
- Swart, J. de (2011). Wie werkt in de jeugdzorg in Nederland? In: J. de Swart (red.). *De professionele jeugdzorgwerker*. Enschede: Saxion University of Applied Science.
- Tournal, H. (2015). *De gevangenisbewaarder. Het professioneel leven in beeld*. Antwerpen: Maklu.
- Tracy, S.J. (2004). The construction of correctional officers: layers of emotionality behind bars. *Qualitative Inquiry*, 10, 509-533.
- Valstar, H. (2015). *JJI in getal. 2010-2014*. Den Haag: Dienst Justitiële Inrichtingen.
- Weick, K.E. & Roberts, K.H. (1993). Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357-381.