

Betjentrollen i organisasjonen

Knut Evensen, KRUS

Innledning

Betjentrollen er kompleks. Denne påstanden er utgangspunkt for artikkelens tema, og første del vil redegjøre for hvorfor denne påstanden er fremsatt.

Vi kan forsøke å oppnå en forståelse av fengselsbetjentrollen ut fra en rekke forskjellige tilnærminger eller fagretninger. Kriminalomsorgsfaget og fengselsbetjentutdanningen kjennetegnes nettopp ved at ulike fagdisipliner kobles opp mot et særegent praksisfelt. Fengselsbetjentyrket krever en tverrfaglig teoretisk kompetanse og praktiske ferdigheter som er tilpasset menneskelige utfordringer i helt spesielle omgivelser. Betjentrollen kan derfor vanskelig begrenses til kun en teoretisk fagretning.

For å tilnærme oss en forståelse av fengselsbetjentes komplekse virke i fengselshverdagen, må vi forsøke å være systematiske. Vi må anvende et analyseverktøy. Organisasjonsteori er i denne sammenheng sentral for å kunne forstå betjentrollen i praksis.

Beskrivelsen av betjentrollen vil i det følgende derfor avgrenses ved å fokusere på hvordan fengsel kan forstås som en organisasjon, og hvor organisatoriske påvirkningsfaktorer vil fremstå som essensielle i drøftelsen. Det vil si at refleksjonen som presenteres hovedsakelig knyttes til sosiologiske begreper fra organisasjonsteorien. For å gi disse analytiske kategoriene innhold, vil de forsøksvis bli knyttet opp mot erfaringer og empiri som går på tvers av faggrenene. Fremstillingen vil hovedsaklig benytte seg av begrepene teknologi, organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. Hvert av disse elementene utgjør i seg selv grunnlag for en omfattende drøftelse. Artikkelen tar imidlertid ikke sikte på en redegjørelse av ulike fengsels teknologi, struktur eller kultur, men snarere på hvilken måte disse perspektivene kan gi innsikt i hvordan ulike faktorer *kan* påvirke betjentrollen. Etter fremstillingen av fengselsbetjenten som en kompleks rollebærer, vil det kort redegjøres for de nevnte begreper, slik at vi senere kan belyse hvordan disse fungerer som påvirkningselementer i betjentrollen. Artikkelen tar med dette sikte på å eksemplifisere og vise enkle sammenhenger mellom ulike perspektiver fra organisasjonsteorien.

Fremstillingen vil fokusere på de metoder og verktøy betjenten anvender for å oppnå kriminalomsorgens målsetting, og vil bli illustrert gjennom sikkerhetsarbeid og kontaktbetjentordningen. Disse delvis motsetningsfylte arbeidsmetodene vil presenteres

som en sentral del av fengselsbetjentes tilhørende teknologi. Nettopp hvordan betjenten tar ulik teknologi i bruk i det praktiske arbeidet er sentralt for å forstå betjentrollen. Med utgangspunkt i at fengselsbetjenten på mange måter jobber i en særegen organisasjon, vil de ulike organisatoriske elementene kunne påvirke hvordan han/hun utfører både rutinemessige og mer kompliserte arbeidsoppgaver. For å forstå betjentrollen må derfor fengselsorganisasjonens vesen og virkelighet være med i beskrivelsen.

I møtet med både dagligdagse og mer prekære situasjoner, vil løsningen ofte ligge i kombinasjoner av metodiske verktøy og egenskaper som ofte strekker seg ut over den enkeltes betjents rene faktakunnskaper. I tillegg til nødvendig profesjonell og personlig kompetanse i møte med disse utfordringene, kan det være viktig med et refleksjonsgrunnlag rundt hvilke momenter i organisasjonen som kan påvirke utøvelsen av betjentrollen – både med hensyn til den enkelte betjent og samarbeid betjenter i mellom, og med andre instanser i fengselet.

Hvordan forstå fengselsbetjenten som en kompleks rollebærer?

Forsøk på å beskrive eller danne seg en forståelse av *betjentrollen*, enten som begrep eller som en yrkesbetegnelse, kan vanskelig begrenses til en spesifikk fagretning alene. Ikke bare favner forestillingen om betjentrollen samtlige undervisningsbidrag fra de ulike fagretningene som utgjør fengselsbetjentutdanningen på KRUS. Begrepet er dynamisk³⁶, hvor forståelsen utvikles på tvers av forskjellige fagdisipliner i samspill med praktisk (empirisk³⁷) forståelse. Praktisk forståelse oppfattes gjerne som noe konkret og enkelt å forholde seg til. Men paradoksalt kompliserer praktiske erfaringer oppfatningen av betjentrollen ytterligere. Dette kan kanskje oppfattes som et merkelig utsagn, eller som en selvmotsigelse. Påstanden er fremsatt fordi erfaringene praksisaspiranter får med seg fra ulike fengsler kan være meget forskjellige. Ikke bare oppleves fengslene som ulikt fungerende organisasjoner, men også innad i samme fengsel er erfaringene noen ganger vidt forskjellige. Dette kan ha en naturlig sammenheng med at også forståelsen av egen rolle kan variere, men kan nok ikke skyldes dette alene (Dessuten kan man spørre om hvorfor oppfatningene og erfaringene er så forskjellige). Ut fra dette kan vi konkludere allerede innledningsvis:

Å opparbeide seg en forståelse av betjentrollen er komplisert.

I tillegg fremsettes påstanden på bakgrunn av egne erfaringer fra ulike fengsler. Ute i fengslene har jeg naturlig nok møtt mange betjenter som hadde sine egne meninger og

³⁶ Med dynamisk menes at rollen må oppfattes som et samspill av krefter, hvor forståelsen er kontekstavhengig og i stadig ”bevegelse”. Også at oppfatningen av rollen beveger seg fra situasjon til situasjon og utfylles av ulike fagretninger.

³⁷ Empiri: Kunnskap som er bygd på erfaring eller innsamlet forskningsdata.

oppfatninger, og sin personlige måte å utøve rollen på. Betjenter jobbet forskjellig fra fengsel til fengsel, avdeling til avdeling og ofte innad i samme avdeling. Utgangspunktet om at en empirisk forståelse av betjentrollen er komplisert, baseres også på erfaringer jeg gjorde i arbeidet med mastergradsstudier. I masteroppgaven hvor varetektsproblematikk var tema, argumenterte jeg for betydningen av å forstå ”fengselsvirksomhet” som et gjensidig samspill av mange relevante faktorer. Samtidig som praktisk erfaring eller en empirisk tilnærming er nødvendig for å kunne beskrive disse. Det vil bli brukt noen eksempler fra masteroppgaven der dette har overføringsverdi til betjentrollen. Først en kort illustrasjon på hva som menes med at betjentrollen ikke kan forstås i en fastlåst kategori: Vi kan enes om at fengselsbetjentutdanningen er essensiell, men vi kan ikke forstå rolleutøvelsen i fengsel på bakgrunn av denne alene. Personlige egenskaper står selvfølgelig sentralt, men personer lar seg også påvirke av kultur. Kultur er likevel ikke en ensidig årsaksforklarende faktor, da kulturen, som i seg selv er kompleks, vil være avhengig av hva slags organisasjon den utspiller seg i. Organisasjonsforståelsen innebærer også organisasjonsstrukturen. Organisasjonsstrukturen vil påvirke kulturen og samtidig sette rammer for muligheter og begrensninger i betjentarbeidet. Lover, instruksjoner og reglement er selvfølgelig også en del av rammeverket. Vi må heller ikke glemme de særegne arkitektoniske forholdene, og ikke minst klientgruppen – de innsatte.

Flere betjenter jeg har snakket med, både som betjent selv og som lærer ved KRUS, beskriver betjentrollen som innfløkt og komplisert. Noen finner det også vanskelig å gi en fullgod beskrivelse. Kanskje fordi mye av arbeidet vi gjør er lite håndgripelig og har en lav synlighetsgrad. Fengselsbetjenters ”tause kunnskap” kan for mange være vanskelig å artikulere. En del sosiale egenskaper blir tatt for gitt og er vanskelig å begrepsfeste. Samtidig innebærer arbeidet som fengselsbetjent en rekke standardiserte og rutinepregete oppgaver. Likevel utføres de rutinepregete oppgavene og sikkerhetsrutinene overfor mennesker som ofte kan være svært utfordrende å forholde seg til. I kombinasjon med påvirkningsarbeid og andre mellommenneskelige utfordringer som konstant befinner seg i et spenningsfelt mellom faste rammer (rigiditet), fleksibilitet og uforutsigbarhet, gir dette utspring til en rekke løsningsvalg innen betjentarbeidet. I dette ligger også riktig forvaltning av *makt*. Variasjonene springer fra betjent til betjent, mellom ulike fengsler og innad i samme fengsel. Tilnærmingmåten vi velger i forhold til en oppgave påvirkes også av den innsatte og de utfordringene hans/hennes situasjon representerer. I alle fall for den taktfulle og smidige betjenten som evner å sette seg inn i den aktuelle konteksten (såfremt det er rom for fleksible løsninger).

Påstanden om at en beskrivelse av betjentrollen er en kompleks affære, finner vi ikke uventet igjen i internasjonal forskningslitteratur. Det er for øvrig gjort lite forskning på selve rollen som fengselsbetjent og relasjonen mellom betjent – innsatt. Likevel finner vi noen interessante undersøkelser fra nyere tid. På bakgrunn av et større forskningsprosjekt ved Cambridge Institute og Criminology konkluderer Liebling, Price

og Elliott med at relasjonen betjent-innsatt er meget kompleks på et empirisk plan (Liebling et al, 1999 s. 90). I et annet spennende studie behandler Crawley (2004) kompleksiteten i hvordan engelske betjenter presenterer og håndterer følelser i forhold til yrkesutøvelsen. Hun viser at det er variasjoner i hvilke følelser det å arbeide i fengsel skaper, og hvordan disse blir presentert og benyttet. I artikkelen knytter hun dette til hvordan normer til yrkesrollen kan utøve psykologisk og emosjonelt press (Crawley 2004). Hennes beskrivelser av verdier og normer i forhold til hvordan britiske betjenter presenterer følelser, kan dessuten være et viktig bidrag til å forstå ulike former for organisasjonskultur hos betjenter generelt (Jf. Bangs kulturanalyse, Bang 1995). Når Boyd og Grant diskuterer kjønn som en faktor i forhold til betjentes kompetanse, viser de også til at "the socio-dynamics of every prison may differ" (Boyd og Grant, 2005 s. 73). Altså at det kan være forskjeller i sosiale samhandlingsmønstre fra fengsel til fengsel. Under drøftingen av teknologi i betjentrollen vil det kort refereres til momenter fra disse rapportene.

Nå kan vi ikke neglisjere de betjentene som har en mer ukomplisert oppfatning av betjentrollen. Det er en del betjenter som i liten grad problematiserer rollen som fengselsbetjent. Det vil være feil å kaste noen tendensiøse egenskapsforklaringer over denne gruppen ved å påstå at de nødvendigvis er mindre reflekterte enn andre. Det kan være ulike årsaker til denne oppfatningen. Kanskje de for eksempel kombinerer kontroll- og hjelperrollen meget balansert, og føler seg såpass trygge i betjentrollen at de finner den ukomplisert? Eller kanskje de ikke forsøker å problematisere den utfordringen det er å forvalte makt overfor en gruppe mennesker som ofte sliter med en opphopning av levekårskomponenter?³⁸ Uansett, betjenter ser ut til å ha meget forskjellige oppfatninger av betjentrollen. Det at noen mener rollen er komplisert mens andre mener den er helt grei og uproblematisk, kan jo nettopp tyde på at det komplekse i å tilnærme seg en enhetlig empirisk forståelse av betjentrollen.

Hvordan kan man beskrive denne kompleksiteten?

Etter å ha argumentert for hvor vanskelig dette er, er det umulig å favne alle nyanser i hvordan man kan danne seg en forståelse av betjentrollen. Siden leseren mest sannsynlig har erfaringer fra praksisfeltet og i tillegg har opparbeidet seg en god teoretisk innsikt, vil forhåpentligvis enkelte av forsøkene på beskrivelser være gjenkjennbare selv om artikkelen ikke kan fange alle komponentene som utgjør betjentrollen.

³⁸ Se Friestad, C og Hansen, I. L. S. (2004). *Levekår blant innsatte*. FAFO-rapport 429.

Oslo: FAFO. Lokalisert på Verdensveven: 25. mai 2005

Betjentrollen vil bli forsøkt beskrevet ved hjelp av retrospektiv refleksjon over egen praksis ved tre fengsler med høyt sikkerhetsnivå og hva man kan kalle ”deltagende refleksjon” med aspiranter og kollegaer ved KRUS. Disse tankene vil bli forsøkt koblet opp mot basisteori på organisasjonskultur, struktur og organisasjonsvariabler, og det vil trekkes enkelte linjer til internasjonal forskning på området (Crawley, 2004 og Liebling et al, 1999). Der det er overføringsverdi blir også momenter fra egen empiri på bakgrunn av tidligere masteroppgave om norsk varetektsproblematikk tatt med mot slutten av artikkelen (Evensen 2003).

I det følgende vil det bli argumentert for at en rekke faktorer i fengsel som organisasjon, kan påvirke hvordan betjentrollen utøves. Disse faktorene bidrar til å gjøre betjentrollen mer kompleks både fordi de påvirker den praktiske yrkesutøvelsen direkte og fordi de påvirker hverandre gjensidig. Det vil si at vi for eksempel ikke kan forstå organisasjonskulturen uten å tenke på hvordan den påvirkes av fengselets struktur, og at forskjellige organisasjonsvariabler ikke kan forstås helt uavhengig av hverandre. Fordi målsettingen til Kriminalomsorgen kan sies å være motsetningsfylt, ulike arbeidsmetoder noen ganger drar i forskjellige retninger, og at fengselsstrukturen på noen områder drar i samme retning som betjentene mens strukturen andre ganger kan stå i veien for påvirkningsarbeid, kan de ulike bestanddelene i organisasjonen sies å stå i et slags spenningsforhold til hverandre. Der kultur, struktur og arbeidsmetoder (teknologi) forstås i et gjensidig vekselvirke. For å prøve å beskrive kompleksiteten i rollen kan man ikke bare se på hva det å være betjent innebærer i forhold til ulike arbeidsoppgaver, men vi må også forsøke å favne hvilke faktorer som på ulikt vis påvirker betjentrollen i utøvelsen av disse.

Før videre drøfting om hvordan disse bestanddelene i organisasjonen påvirker betjentrollen, er det nødvendig med en enkel avklaring av begrepene organisasjonsstruktur og organisasjonskultur.

Definisjoner/teorigrunnlag

Definisjon av organisasjonsbegrepet:

Organisasjonsteorien som ligger til grunn for å kunne definere en organisasjon innenfor samfunnsvitenskapen er svært omfattende. Betegnelser som *systemteori* viser til at en organisasjonsanalyse må forstås som et system hvor flere sett av elementer står i et gjensidig påvirkningsforhold til hverandre. Som beskrevet over vil det si at det som foregår i en del av systemet, eller ved enkelte variabler, påvirker andre deler av systemet eller organisasjonen som helhet. Både i Fivelsdal og Bakka (1999) og i Repstad (2004) finner vi sentrale begreper som *situasjonsteori*, *input*, *throughput*, *output*, *mekanisk/organisk system*, *stabil*, *dynamisk* og *ulike organisasjonsformer*. Kunnskap om disse begrepene vil gi en økt bevissthet om hvilke faktorer som gjør seg gjeldende i

fengselets organisasjonsform. For eksempel kan et fengsel betegnes å ligge nærmere beskrivelsen av et mekanisk system enn av et organisk system. Det vil si at oppgavene i et fengsel kan kjennetegnes ved relativt styrt og permanent arbeidsdeling, spesifikke oppgaver, hierarkisk oppbygning, en presis definisjon av plikter, teknikker og metoder, hierarkiske kontroll, autoritets- og kommunikasjonsforhold, relevant vertikal informasjon, og at arbeidet for det meste styres gjennom instruksjoner og beslutninger fra overordnet til underordnet (Fivelsdal og Bakka 1999 s. 79). Disse beskrivelsene kan problematiseres, og det vil her være nyttig for leseren å stoppe opp for å gjennomgå i hvilken grad vi finner igjen slike kjennetegn i fengsler en har erfaringer fra.

For enkelthets skyld vil det her presenteres en mer kortfattet og oversiktlig definisjon av organisasjon som sosiologisk begrep:

”En organisasjon er bevisst opprettet og arbeider med et minimum av målrettethet, og den har et minimum av formalisering for eksempel med regler som er nedfelt skriftlig” (Repstad, 2004, s. 121).

Menneskene i organisasjonen utgjør det sosiale systemet. De samhandler avgrenset fra omgivelsene ved at de til sammen utgjør et hele som arbeider mot et felles mål. Organisasjonen er videre konstruert på den antatt beste måten for å oppnå dens målsetting. Det vil for eksempel si at fengselets strukturelle oppbygning og arbeidsmetoder er ansett som de mest formålstjenlige for å kunne oppfylle formålet med straff.

Vi kan si at fengsler har større grad av formalisering, skriftelige regler og standardiserte arbeidsoppgaver enn mange andre organisasjoner. Fengsel kan derved betegnes som en særegen organisasjon som skiller seg ut fra mange andre organisasjonsformer. Ved å se på fengselets organisasjonsstruktur kan vi få en innsikt i hva dette innebærer.

Organisasjonsstruktur

Struktureringen av samarbeidet mellom de enkelte aktørene i fengselsorganisasjonen vil påvirke hvordan sikkerhets- og påvirkningsarbeid blir drevet. Strukturbegrepet omhandler altså samhandlingsmønsteret mellom aktørene i organisasjonen, men også de fysiske og arkitektoniske forholdene. Repstad viser til følgende trekk ved strukturen: Arbeidsdelingen, makt og styringsstrukturen, kommunikasjonsstrukturen, prestisjestrukturen, belønningsstrukturen og strukturens fasthet (Repstad 2004 s. 136). Hvis vi som nevnt over tenker oss at større fengsler ligger nærmere en mekanisk organisasjonsform enn definisjonen av et organisk system (Fivelsdal, Bakka 1999), vil det gi en fasthet i strukturen som bringer med seg både fordeler og ulemper. Denne fastheten eller rigiditeten vil gi føringer for de andre trekkene i organisasjonsstrukturen. De forskjellige dimensjonene i strukturen har en gjensidig påvirkning på hverandre og det blir nærmest bare et analyseteoretisk spørsmål hva som influerer det ene eller andre. Men vi kan tenke oss at strukturen fasthet er sentralt for arbeidsdelingen og

kommunikasjonsstrukturen. For eksempel gir fengslets ”harde” struktur lite rom for improvisasjon i løsning av enkelte regelbundne arbeidsoppgaver og kommunikasjonsflyten påvirkes av organiseringen av de ulike avdelingene og den hierarkiske oppbygningen. Burns & Stalker (1966 i Fivelsdal 1999) konkluderer med at det mekaniske systemet ligger tett opp til Webers byråkratiteori. Mange forfattere bruker derfor uttrykket ”byråkratisk” istedenfor ”mekanisk” (Fivelsdal, Bakka 1999 s. 79).

Organisasjonsteorien beskriver flere organisasjonstyper. I denne sammenheng nøyer vi oss med å vise til den organisasjonsformen som vi kan si har flere likhetstrekk til større fengsler. Vi stopper dermed opp ved den mekaniske organisasjonsformen. Den mekaniske organisasjonsformen finner vi igjen i Mintzbergs fremstilling av *maskinbyråkratiet*. Denne organisasjonsformen er preget av formalisering og spesialisering og kjennetegnes ved store arbeidsenheter og velutviklede planleggingssystemer. Flesteparten av arbeidsoppgavene er standardiserte.

Hvilke fordeler og ulemper medfører denne organisasjonsformen? Bakgrunnen for en maskinbyråkratisk struktur er at organisasjonsformen er overlegen i rasjonalitet og effektivitet. Regelstyring og sterk formalisering fremmer sikkerhet og likebehandling. Formaliseringen skaper også nøyaktighet, hurtighet og entydighet. Den er lett å kontrollere.

Maskinbyråkratiske trekk bringer også med seg ulemper. At den er godt tilpasset masseproduksjon kan føre til at den menneskelige faktor oversees. Mange ledd gjør at den kan fremstå tungrodd. Lite rom for fleksibilitet og initiativ kan skape motivasjonsproblemer. Fremmedgjøring kan medføre mindre arbeidsinnsats og eventuelt dårlig håndtering av klientene (de innsatte). Det er en statisk organisasjonsform som er dårlig tilpasset endringer. Organisasjonsformen kan gi en tendens til å overvåke og overstyre fremfor å løse konflikter. Mye ressurser brukes til koordinering og overvåking (Mintzberg 1983).

Vi må huske at nevnte beskrivelser er idealtypen på et maskinbyråkrati, og at disse kjennetegnene kan være fremtredende i større eller mindre grad i et fengsel. Fængselsbetjenter møter jo en rekke utfordringer som ikke er standardiserte. Samtidig kan også rutineoppgaver noen ganger kan fremstå svært problematiske med tanke på den utfordrende klientgruppen vi arbeider med. Siden fengsler har et stort fokus på kontroll og et spesielt behov for sikkerhet, kommer vi kanskje ikke utenom at vi trenger en relativt sterk grad av fasthet i strukturen? Det gjøres mye bra arbeid både på grunn av og på tross av strukturen. I hvilken grad ulike fengslers organisasjonsform er tilpasset dobbelheten i vår måloppnåelse, og hvordan det påvirker arbeidet som fængselsbetjent vil være spennende diskusjoner i denne sammenhengen.³⁹ Organisasjonsstrukturen

³⁹ Se Per Eirik Lund 2005 for en god diskusjon av maskinbyråkratiet i fængslessammenheng.

påvirkning må i da forstås i et gjensidig vekselvirke med andre forhold i fengselsorganisasjonen.

Organisasjonsvariablers gjensidighet

De nevnte analysebegrepene vil bli koblet opp mot hva Repstad kaller organisasjonsvariabler (Repstad, 2004). Hovedfokuset vil være på variabelen teknologi, men det er viktig å ha kjennskap til hvordan øvrige organisasjonsvariabler kan påvirke hverandre. Det er også viktig å ha kunnskap om hvordan organisasjonsvariablene kan forstås i henhold til ulike perspektiv. Repstad beskriver hvordan organisasjonsvariablene leverer viktige premisser for rollene i organisasjonen hvis vi kobler disse opp mot et normperspektiv. De utgjør derimot valgbetingelser for aktørene i organisasjonen hvis vi ser det i et valgperspektiv (Repstad 2004, s. 122).⁴⁰ Variablene målsetting, ideologi (herunder kultur), struktur, ressurser, teknologi og forholdet til omgivelsene utgjør med andre ord rammebetingelsene eller forutsetningene for hvordan drive betjentarbeid i fengsel. Normperspektivet er dessuten relevant i forhold til å forstå betjentkultur ettersom normer og tilhørende positive og negative sanksjoner er et sentralt kjerneelement for hvordan organisasjonskultur kan forstås. Artikkelen vil konsentrere seg om hvordan organisasjonsvariablene i et samspill kan gi føringer for hvordan betjenten oppfatter sin rolle, og på hvilken måte trekk ved organisasjonen kan påvirke yrkesutøvelsen. Hvordan organisasjonsvariablene fungerer i et gjensidig påvirkningsforhold blir dermed viktig. Repstad beskriver på en god måte hvordan variablene i et slikt gjensidig vekselvirke kan fungere (Repstad 2004). Skal man forsøke å beskrive hvordan disse variablene påvirker og legger rammer for fengselsbetjenter, er det viktig å tenke utover at disse bare påvirker hverandre i enkle årsaksskjeder. En redegjørelse for hver enkelt organisasjonsvariabel kan leseren få kjennskap til gjennom annen litteratur.

Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er for innfløkt til å kunne gi en rettfærdig redegjørelse av temaet i denne sammenheng. En lettfattelig gjengivelse av sentrale begreper og organisasjonskulturens hovedfunksjoner er likevel nødvendig for å kunne argumentere for dens påvirkning på betjentrollen. En kartlegging av betjentkultur ved ulike fengsler ville eventuelt krevd en empirisk undersøkelse. Organisasjonskultur er ikke det samme som nasjonal- eller etnisk kultur. Den befinner seg på et lavere nivå – på organisasjonsnivå.

⁴⁰ Se Repstad kapittel 4 om ”hvorfør handler folk som de gjør” for en diskusjon av valg- og normperspektivet. Spesielt normperspektivet kan fungere som en fruktbar betraktningmodell for sosiale samhandlingsmønstre i et fengsel, ettersom det ligger en rekke normer, forventninger og handlingsprogram til rollen som fengselsbetjent.

Det er ikke full enighet blant forskerne på hva som utgjør organisasjonskulturens innhold eller dens kjerneelementer. Bang redegjør for de fire mest brukte måtene å beskrive kulturens innhold på. De fire kjerneelementene er: Verdier, normer, grunnleggende antakelser og virkelighetsoppfatninger (Bang 1995 s. 47). Bang har i sin definisjon valgt å fokusere på tre av kjerneelementene fordi han mener at verdier, normer og virkelighetsoppfatninger dekker begrepet grunnleggende antakelser (Bang 1995 s.60). Da kan organisasjonskultur defineres som: ”*De sett av normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene*” (Ibid). Det kan være en spennende oppgave for leseren å lete frem eksempler på disse kjerneelementene fra fengselsvirksomheten. For eksempel hva slags oppfatning har vi av innsatte? Hva er viktigst på avdelingen? Hvilke normer og verdier råder i forhold til kollegaer og i forhold til innsatte? Hva prioriterer man og er det enighet om ulike løsningsvalg? Følgende oversikt kan gi utgangspunkt til en videre diskusjon av fengselskulturens innhold:

- **Verdi:** En bred tendens til å foretrekke visse tilstander fremfor andre.
 - Eksempel: Sikkerhet, individualisme, likebehandling, humanitet, trygghet, rettssikkerhet, lojalitet, samhold – ”Hos oss verdsetter vi...”
 - Vi kan merke oss et skille mellom ”forfektete verdier” og ”levde verdier” (bruksteorier). Det betyr at vi kan skille mellom de verdiene som er oss bevisst, som vi sier vi tror på, og de verdier som virkelig ligger bak våre handlinger og som ofte ikke er oss bevisst.

- **Normer:** Forteller oss hvordan vi skal handle.
 - Eksempel: ”Du bør gjøre ferdig praktiske oppgaver før neste vakt”, ”lov aldri noe du ikke kan holde”, du skal alltid støtte kollegaen overfor innsatte”
 - Også normer kan deles i bevisst og ubevisst. Begge deler påvirker medlemmenes atferd. Det er visse forventinger til deres rolle som fengselsbetjent - og som kan variere fra fengsel til fengsel, avdeling til avdeling. Omfatter all atferd som forventes, aksepteres eller støttes av gruppen - uttalt eller ikke. Handlingene følges opp av belønning eller sanksjoner. Normer vokser frem i betjentgruppen over tid og blir til regler for atferd.

- **Virkelighetsoppfatninger:** Oppfatninger om virkeligheten som hjelper folk å skape mening i det de erfarer.
 - ”Har de først kommet på kjøret, er det lite vi kan gjøre for å endre livet deres”
 - ”Innsatte er ute etter å manipulere de ansatte”
 - ”Fengselsbetjenter er flinke til å håndtere innsatte”
 - ”Kontaktbetjentarbeid er samtidig godt sikkerhetsarbeid”

Når man begynner å jobbe i et fengsel kan man ganske raskt merke seg ytre tegn på kulturen. Det som kalles kulturuttrykk. Men det tar lengre tid å tilegne seg meningen bak disse uttrykkene og forstå de mer dyptgående trekkene i kulturen. Først ved lengre tids opphold, helst i samhandling med organisasjonsmedlemmer, kan man forstå organisasjonskulturen og meningen bak kulturuttrykkene. Organisasjonskulturen i forskjellige fengsler er abstrakt og kommer sjeldent direkte til uttrykk. Kulturen viser seg ofte gjennom forskjellige symbolske prosesser og objekter på arbeidsplassen (Bang 1995 s. 60). Vi kan altså skille mellom kjerneelementene i kulturen og hvordan disse manifesterer seg gjennom kulturuttrykk. Kulturuttrykk deles inn i følgende underkategorier:

- **Atferdsuttrykk:** Handlinger og atferd som for eksempel plassering av foten foran døren ved låsing av celle, sittestilling og rolig behersket fremtreden.
- **Verbale uttrykk:** Historier, myter, legender, språk, sjargong, humor og uttalte normer. For eksempel vaktbokshumor: Vaktbokshumor eller svart humor kan være avlastende humoristiske variasjoner av groteske eller bisarre hendelser på samme måte som kirurger og sykepleiere bruker humor for å lette sin hverdag. ”Practical jokes” som å plassere skoleavdelingens skjellett oppdresset i frakk og annet utstyr i mørket foran døråpningen der betjenten uforvarende løper igjennom på nattevaktsrunde, er kanskje en slags kombinasjon av atferdsuttrykk som videreutvikles til verbale uttrykk. Uttalte normer kan være: ”Vi passer alltid på hverandre”
- **Materielle uttrykk:** Objekter og ting. For eksempel uniform, treningsrom, plassering av vaktrom.
- **Strukturelle uttrykk:** Ritualer, prosedyrer og seremonier, rekrutterings-, belønnings- og karrieresystemer. For eksempel hvordan skjer vaktbytte (er kaffen klar?), hvordan tilpasses prosedyrene på nattevakt og hva skal til for å bli førstebetjent?

Noen verdier er mer uttalte og kommer ofte frem gjennom kulturuttrykk, mens andre baserer seg på en slags implisitt enighet. Vi må merke oss at bare deler av kulturen er oss bevisst. Derfor er det viktig med en viss teoretisk innsikt for bedre kunne forstå hva som påvirker kulturen og dermed preger betjentrollen.

Men påvirkningen går ikke kun i en retning. Som fengselsbetjenter er vi ikke bare passive mottakere av en eksisterende kultur. Det er en naturlig sammenheng mellom kulturuttrykk og kulturinnhold. Samtidig som kulturen kommer fram gjennom kulturuttrykk, er også kulturuttrykkene med på å skape og opprettholde kulturen. Det er med andre ord en gjensidig påvirkning mellom kulturen og organisasjonsmedlemmenes atferd. Hvordan vi handler, uttrykker oss og samhandler med omgivelsene bidrar både til å opprettholde og til å forandre kulturen. Vi må også kunne se kulturen i sammenheng med de andre organisasjonstrekkene i fengslet, som for eksempel

organisasjonsmedlemmenes kompetanse (teknologi), hvilke ressurser fengslet disponerer og hvor rigid strukturen er.

Organisasjonsstruktur og organisasjonskultur er ikke nødvendigvis forskjellige egenskaper ved et fengselet, men kan sees på som ulike måter å beskrive samme virkelighet, eller som perspektiv som utfyller hverandre. Det vil si at formelle regler i organisasjonen også kan komme til uttrykk som uformelle normer i kulturen. Sammenfall mellom formelle regler og uformelle normer/verdier finner vi for eksempel i Yrkesetiske retningslinjer for kriminalomsorgen: ”*Kriminalomsorgens medarbeidere har plikt til å samarbeide, og til å støtte og hjelpe hverandre i løsningen av oppgavene*” (Larsen 2001). Ofte er dette verdier og normer som er sterkt til stede i betjentkulturen, og kan gjenspeiles i kulturuttrykk som: ”Hos oss passer vi alltid på hverandre.” ”Vi er veldig opptatt av lojalitet.” Elaine Crawley (2004) viser til noen av de samme normene i britiske fengsler:

- Du skal alltid hjelpe andre betjenter i vanskeligheter.
- Du må aldri tyste på en kollega
- Du må aldri kritisere en kollega foran en innsatt
- Du skal alltid støtte en kollega som er i krangel med en innsatt
- Du skal vise oppmerksomhet overfor kollegaer

Vi kan også komme over eksempler på uheldig betjentkultur som er i disharmoni med skrevne retningslinjer. Et eksempel på dette kan være betjenter som snakker nedsettende om andre betjenter foran innsatte, eller kritiserer kollegaer i formelle fora uten først å konferere med vedkommende. Det vil i så fall stå i motsetning til momentet i Yrkesetiske retningslinjer som sier at eventuell kritikk av kollegaer skal rettes til den det angår og at faglig uenighet skal tas opp i egnede fora (Yrkesetiske retningslinjer i Larsen 2001). Hvor grensen bør gå mellom sunn ventilering og baksnakking er likevel et vanskelig spørsmål. Formelle verdier og uformelle verdier kan altså være i uoverensstemmelse, eller de kan samsvare ved at brudd på skrevne retningslinjer også kommer i konflikt med de uformelle verdiene i fengselet.

Det er viktig å merke seg at det er en gjensidig påvirkning mellom kulturen og organisasjonsmedlemmenes atferd. Organisasjonskulturen er ikke et mystisk spøkelse som beveger seg gjennom fengselskorridorene og påvirker den enkelte betjent uten at en selv kan hjelpe for det. Den enkelte fengselsbetjent bidrar til kulturen med sin egen fremferd, verdier og kulturuttrykk.

Hva er forskjellen på uformell struktur og organisasjonskultur?

Uformell struktur og organisasjonskultur kan noen ganger være vanskelig å kategorisere, og det er ikke nødvendigvis et skille. De forskjellige dimensjonene i et fengsel kan favnes ved å gjøre et analytisk skille mellom formell og uformell struktur,

for å se om det skjuler seg en annen virkelighet bak det formelle. Slik kan man ved å skille mellom formelle og uformelle samhandlingsmønstre i organisasjonsstrukturen også favne deler av kulturen. Det er likevel nyttig med de ulike perspektivene, fordi de har begreper som utfyller hverandre og til sammen gir en mer nyansert og utfyllende forståelse av organisasjonsvirkeligheten. For eksempel kan strukturperspektivet vise hvordan fengslets oppbygning bidrar til kulturforskjeller mellom de ulike hierarkiske nivåene og mellom ulike faggrupper (ledelse, helse, skole, åpen og restriktiv avdeling). Mange vil si at betjentkulturen har et særpreg som kan kartlegges ved å se på kjerneelementene til Bang. Disse momentene ved fengselsorganisasjonen blir ikke fanget opp dersom man kun legger strukturperspektivet til grunn. Heller ikke den underliggende meningen til symbolikk, ritualer, språk, sjargong og andre kulturuttrykk. Kulturens meninger og funksjoner er viktig for å forstå en organisasjon, og kan gi en spennende innsikt i fengselsvirkeligheten. Samtidig er begge tilnærmingene viktige i den forstand at det er vanskelig å forstå organisasjonskulturen uavhengig av strukturen.

Både kulturens innvirkning og organisasjonsstrukturen rammer er av betydning for hvordan fengselsbetjenter tar i bruk sine arbeidsmetoder og verktøy. Begge perspektivene vil derfor anvendes når vi nå skal se på hva som påvirker teknologien i betjentrollen.

Teknologi i betjentrollen

Med utgangspunkt i et forsøk på å beskrive kompleksiteten i betjentrollen er det sentralt å se på hvordan dette står i forhold til teknologien i organisasjonen. Repstad definerer teknologi som *”en samlebetegnelse på alle de arbeidsmetodene og teknikkene som tas i bruk for å nå de målene organisasjonen sikter mot”* (Repstad 2004 s. 132). Eksempler på teknologi fengselsbetjenten skal beherske er: MI, kontaktbetjentordningen, fremtidsplan og arbeidsmetodene tilknyttet sikkerhet. Perrow (1965 i Repstad 2004) viser til flere krav for at man skal kunne si at det forligger en teknologi: Kunnskap om årsaksforhold, tilbakeføring av informasjon så det blir mulig å vurdere resultatene, påvisning av behandlingseffekt og mulighet til å kunne redegjøre for metodene.⁴¹ Både hvilke arbeidsmetoder vi anvender og hvordan vi opplever utøvelsen av disse er stor grad med på å definere vår rolle som fengselsbetjent. Det er sentralt å merke seg at teknologi står i forhold til de andre variablene og lar seg påvirke av disse.

Kriminalomsorgens målsetting og ideologi er førende for metodene våre, men også ressurser spiller inn i forhold til i hvilken grad vi klarer å effektivt utføre disse, både med tanke på økonomiske ressurser og faglig kompetanse. Spesielt målsettingen gir føringer for hvilke metoder og teknikker vi bruker for å oppnå målene til Kriminalomsorgen. Vår

⁴¹ Hvordan forskjellige teknologier i ulike fengsler svarer til disse kravene kunne dannet grunnlag for en egen diskusjon.

to delte målsetting som forutsetter en parallellkjøring mellom miljøarbeid og sikkerhet, medfører et stort spenn i teknologien vi anvender. Mange betjenter opplever at metodene rundt sikkerhetsaspektet og for eksempel kontaktbetjentarbeid kan stå i motsetningsforhold til hverandre. Derfor vil denne delen fokusere på spenningsforholdet mellom kontaktbetjent som teknologi og den teknologien som springer ut av sikkerhetsmålsettingen. Hva disse teknologiene innebærer rent metodisk, som hva det innebærer å være kontaktbetjent og hvilke former for sikkerhet vi har, skal ikke belyses. Fokuset vil være på hva som påvirker arbeidsmetodene våre og ikke på hvordan de defineres innholdsmessig.

Litteratur fra miljøarbeid viser også til oppgavenes organisering kan påvirke vårt arbeid. For eksempel påstår Linde og Nordlund (2003) at det er essensielt at miljøarbeidere har kjennskap til de mekanismer som kan påvirke utførelsen av metodiske oppgaver. Dette gjelder både i forhold til hva som kan medføre utfordringer i kontaktbetjentarbeidet og for ivaretagelse av sikkerheten, slik at vi kan utvikle en forståelse av hvordan man kan møte disse utfordringene.

Sikkerhet som en vanskelig balansegang mellom ulike bestanddeler

Hvordan kan de ulike elementene i organisasjonen virke inn på sikkerhetsarbeidet? En måte å illustrere dette på er å forestille seg at fengselet består av forskjellige bestanddeler. Hva som her kalles bestanddeler kan sammenlignes med Repstads organisasjonsvariabler, men vi kan forsøke å tenke litt utenfor de kategoriene han opererer med. Vi kan tenke oss at de ulike bestanddelene i fengselet danner sine egne nettverk⁴² (ringvirkninger) som står i et konstant spenningsforhold til hverandre. Eksempler på slike bestanddeler eller elementer i organisasjonen kan være som vist over, kultur, struktur, kontaktbetjentordning, eller rammebetingelser som instruks og lovverk. I tillegg kan vi nevne flere elementer som favnes innenfor disse perspektivene: Som tid, avdelingsinstruks, kontakt med innsatte, kolleger, forventninger, kommunikasjon, vaktbytte, ledelse, konfliktnivå, kompetanse, trygghet, og personlige egenskaper. Graden av spenningsforholdet mellom de ulike bestanddelene kan sies å variere, avhengig av stabilitet i organisasjonen, eller av konteksten. Hvis vi tenker oss at et større fengsel har tilnærmet maskinbyråkratisk struktur, vil spenningsforholdet også kunne være mer stabilt enn ved en mer dynamisk organisasjon. Imidlertid kan en stabil

⁴² Med nettverk så menes det at hver enkelt bestanddel i organisasjonen ikke virker alene men består av omkringliggende faktorer. For eksempel består kultur av en rekke elementer som til sammen gir utspring til forskjellig organisasjonskultur (Bang, 1995). Kontaktbetjentordningen består også av flere faktorer som utgjør denne rollen: Rundskriv, lærebøker, samtaleteknikk, fremtidsplan m.m.

rigid struktur være lite tilpasset nødvendige endringer, slik at eventuell frustrasjon blant betjener kan kumulere over tid.

I det kommende vil et par eksempler fra fengselshverdagen forsøke å illustrere hvordan spenningsforhold mellom disse elementene kan påvirke sikkerhetsarbeidet. I eksemplene er koblingene mellom strukturelle faktorer og kultur nødvendigvis forenklet for å kunne skissere sammenhenger. Vi kan begynne med å illustrere forholdet mellom kultur og struktur. Formelle instruksjoner og interne retningslinjer for hvordan man skal utføre arbeidsoppgaver som følging, visitering, lufting og åpning av celledører til innsatte med ekstra sikkerhetsrestriksjoner er en del av fengselets struktur. ”Hvordan vi faktisk gjør det” betegner kulturen. Vi kan også si at kultur fyller ut noen av de hullene strukturen ikke dekker. Ofte harmoniserer kulturen på avdeling med strukturen, men den kan også stå i motsetning. Dersom strukturen åpner for stort spillerom, er det større sjanse for at kulturen kan ”vinne” over strukturen dersom det er et spenningsforhold mellom disse. For eksempel kan vi tenke oss at noen fengsler har noe løsere struktur enn andre av forskjellige grunner. Det *kan* medføre at det er større sjanse for at det dannes en kultur for at noen unntakskvis bryter interne retningslinjer. Eksempler på dette kan være at man bare er to personer til å åpne en celledør til en utagerende innsatt, hvor avdelingsleder har bestemt at det egentlig skal være tre. At man på nattevakt låser ut flere enn reglementet tilsier for å spare tid. Eller at man slurver med nattevaktsrunder, sover på våkne nattevakter, tar grundigheten av visitering etter besøk ut fra skjønn, eller går alene med innsatte gjennom kulverten hvor man alltid skal være to. Strukturforhold som arbeidsdeling, arkitektoniske forhold og kommunikasjonsstruktur og avstand til ledelse er vil da være påvirkningsfaktorer i disse eksemplene.

Videre er ressurser i form av kunnskap og kompetanse rundt ulike løsningsvalg og hva som kan gå galt sentralt. I tillegg kan økonomiske ressurser spille inn både i forhold til konkret oppdekning av vakter, samt påvirke holdninger til hva som bør prioriteres og hvordan ting løses. Dessuten er internalisering av sikkerhetsteknologien viktig. Er teknologien diffus, kan det oppstå uklarhet om hvordan man faktisk skal utføre sikkerhetsoppgavene og hvorfor. Uklar teknologi eller liten forståelse for nødvendigheten kan også føre til motivasjonsproblemer. Slik kan man fortsette å finne en nærmest uendelig rekke faktorer som påvirker betjenten i forhold til sikkerhetsaspektet. Ofte er sikkerhetsoppgavene mer veldefinerte enn omsorgsrollen, slik at hvordan man skal kombinere disse to rollene må fylles opp av betjenten selv. Dette åpne handlingsrommet kan da fylles ut av betjentkulturen – ”det er slik vi gjør det her.”

Hvis vi derimot tenker oss et sted med en fastere eller mer rigid struktur danner dette et tettere nettverk av faktorer som motvirker at det skapes ukultur rundt forskjellige sikkerhetsoppgaver. For eksempel kan man hevde at strukturen til fengsler eller avdelinger med forsterket sikkerhetsnivå åpner for lite ”slakk” i sikkerhetsrutinene. Jeg har ikke opplevd i særlig grad at man da unnlater å visitere etter besøk, sover på nattevakt eller slurver med andre sikkerhetsrutiner. Derimot kan et faremoment i forhold

til en meget rigid sikkerhetsstruktur være at man kan få et overdrevent fokus på statiske sikkerhetstiltak på bekostning av den dynamiske sikkerheten. Dersom man imidlertid finner sikkerhetsrutiner unødvendig strenge, kan det gi seg utslag i en kultur som underkjenner viktigheten av disse. Derfor er det viktig å finne en balansegang eller god parallellkjøring mellom statisk og dynamisk sikkerhet. Et ensidig fokus på statiske tiltak kan skape avstand som hemmer påvirkningsarbeidet, mens derimot et ensidig fokus på ”den gode relasjonen” kan føre til naivitet og neglisjering av viktige sikkerhetstiltak. For eksempel kan et overfokus på sikkerhetsoppgaver gi utslag til virkelighetsoppfatninger som: ”Hos oss prioriterer vi sikkerhet. Alt annet kommer i andre rekke” Eller motsatt: ”Her kjenner vi innsatte så godt at vi alltid kan være trygge.” Kulturuttrykk på bakgrunn av disse oppfatningene og tilhørende verdier kan i begge eksemplene forsterke kulturen i en mulig uheldig retning. Hvordan man i betjentrollen klarer å kombinere de ulike hensynene er ofte en sosial tryllekunst som krever god forståelse av betjentkulturen. Kanskje er det noe av dette som bidrar til å gjøre jobben så utfordrende?

Det er lite forskning på hvordan betjenten klarer å kombinere denne balansegangen mellom å være forvaltere av makt og samtidig ivareta den gode relasjonen. Liebling et al trekker i deres artikkel frem de unike egenskapene til betjentrollen som en slags ”fredsbevarer” ved at betjenten behersker unike sosiale egenskaper og kommunikative ferdigheter. Det andre særtrekket de trekker frem er bruk av diskresjon (Liebling et al, 1999) Enkelt beskrevet vil det si at betjenten utviser taktfullhet, skjønn, og tilbakeholdenhet i forhold til bruk av makt. Flere internasjonale undersøkelser viser til at betjenter underbruker makt oftere enn de overbruker eller misbruker makt, og at dette faktisk er mer effektivt (Liebling et al, 1999, s.73).⁴³ Hvis vi kobler dette opp mot organisasjonens struktur og sikkerhetsoppgaver, kan vi kanskje si at en svært rigid struktur i mindre grad legger til rette for denne fleksibiliteten i betjentrollen. Vi kan også tenke oss at handlingsrommet til betjenten minsker etter hvert som sikkerhetsnivået øker. Det er nettopp da behovet for fengselsbetjentens smidighet og sosiale egenskaper kanskje er størst. Slike sosiale egenskaper er ofte kan være vanskelig å beskrive og blir ofte forenklet som ”sunt bondevett”. Det er derfor viktig at slik kunnskap kan begrepsfestes og kommuniseres både mellom aspiranter og fengselsbetjener. Litteratur som Kristoffersen (1986) og Liebling, Price og Elliot (1999) bidrar til en slik forståelse. Egenskapene beskrevet i artikkelen til Liebling kan også kobles opp mot de verdiene som gjenspeiler seg i betjentenes handlinger og således kobles opp mot betjentkultur. En ganske utbredt virkelighetsoppfatning i så måte er at ”betjenter er flinke til å håndtere alle typer mennesker”. Dette ser også ut til å være en utbredt verdi i etaten.

⁴³ Se Thylefors (2000) om ledelse og makt. Per Eirik Lunds artikkel i ”bok for fengselsbetjenter” viser hvordan dette kan forstås i fengselssammenheng. Prøv en diskusjon av hvilke maktkilder som er gjeldende for en fengselsbetjent og hva som er mest effektivt.

I tillegg kan vi legge til andre faktorer. Mangel på ressurser kan føre til tidsknapphet som enten kan føre til at man ikke fanger opp momenter som kan utløse farlige situasjoner, eller at man ikke har tid til å diskutere et oppstått problem på en adekvat måte. Betjenter må også inneha den nødvendige kompetansen rundt samtaleteknikk og bruk av skjønn og mellommenneskelige kunnskaper. Slik sett kan vi trekke inn alle bestanddelene i organisasjonen som påvirkningsfaktorer for hvordan sikkerhetsarbeidet utføres. Dette kan også kobles opp mot hva SIK definerer som organisatorisk sikkerhet eller menneskelige feil (SIK, 2001). For best å kunne tolke sin egen rolle i utøvelsen av sikkerhetsoppgaver, er det viktig med kunnskap om sammenhenger mellom system- og personnivå, rigiditet versus handlingsfrihet. Betjenter kan ved sin personlige måte å kommunisere på bidra til både å dempe eller styrke det strukturelle maktaspektet. Verdigrunnlag, etisk refleksjon og profesjonell kompetanse er nødvendige grunnpilarer i denne rolletolkningen.

I spenningsforholdet mellom de ulike bestanddelene i organisasjonen vil naturlig nok ulike sikkerhetsinstrukser utgjøre det sterkeste nettverket og dermed legge føringer for hvordan sikkerhetsarbeidet utføres. Likevel vil andre nevnte faktorer kunne skape en slags motspenning og påvirke sikkerheten, og det vil av og til kunne oppstå svikt i rutiner. Stor bevissthet rundt ulike forhold i organisasjonen er viktig for å minimere sjansen for strukturelle og menneskelige feil som kan føre til farlige situasjoner. Alt arbeidet som utføres i fengsel skal foregå innenfor rammene hva som er betryggende for samfunnet. Slik sett er sikkerhetsaspektet en viktig påvirkningsfaktor for hvordan vi kan drive påvirkningsarbeid. Både i forhold til sikkerhetsarbeid generelt, og spesielt ved påvirkningsarbeid innenfor sikkerhetsrammer som kan stå i et motsetningsforhold, gir dette et stort behov for faglig skjønn. For betjenter kan det noen ganger være belastende å måtte ta skjønnsmessige avgjørelser overfor ofte svært krevende personer, men det kan også gi fordeler. Som fagpersoner søker vi ofte etter utfordringer hvor vi får brukt vår kompetanse, samtidig som utfordringer gir læring.

Tøff påvirkning

I tillegg til overnevnte eksempler kan fengselets spesielle struktur ha en mer subtil innvirkning på fengselsbetjenter utføring av arbeidsoppgaver og på hvordan de trives i jobben. Som vi vet er jo arbeidet strukturert slik at vi driver både med relasjonsbygging og sikkerhetskontroll. Relasjonsbygging krever innlevelse og tidkrevende arbeid. Det kan da oppleves tøft at dette påvirknings- og relasjonsarbeidet stadig får kraftige tilbakeslag ved at man må slå ned på forhold som er i strid med sikkerhetsrutinene. Forhold som noen ganger kan oppleves som bagateller. Betjenter står også i frontlinjen mot sterke og spesielt problematiske innsatte enten man utøver kontaktbetjentarbeid eller ivaretar sikkerheten. I motsetning til mye annet klientarbeid er våre klienter

innesperret mot sin vilje.⁴⁴ Fengselsbetjenter har uttalt at det kan være lettere å overse små uregelmessigheter dersom man vet at man blir lagt for hat av de sterkeste innsatte i miljøet, eller får hele avdelingen mot seg. Egen opplevelse er at fengselsbetjenter viser stor evne til å takle press fra innsatte. Det er likevel naturlig å bli påvirket over tid av den enorme belastningen det kan være å møte så sterk motstand fra enkelte innsatte, og motta særdeles lite hyggelig blick og kommentarer i sitt daglige arbeid. Slik arbeidsoppgavene er strukturert er vi forpliktet til å måtte foreta upopulære valg og handlinger. Den strenge strukturen gir da både fordeler og ulemper. Liten grad av fleksibilitet kan virke negativt inn på det metodiske miljøarbeidet, eller medføre at man må svare for et rigid regelverk som begrenser de innsattes muligheter. Samtidig kan et rigid regelverk også ta vekk litt av trykket for betjentene. Ved stor grad av fleksibilitet og handlingsrom, vil også betjentene i større grad stå ansvarlig for de valg som gjøres.

God støtte fra kollegaer er viktig i møtet med disse utfordringene. Opplevelsen av press fra de innsatte på en avdeling kan medføre større grad av samhold i betjentkorpset, som videre kan føre til at betjentene enten blir flinkere til å møte de innsatte, eller til en større grad av avstand mellom betjentgruppen og innsattgruppen. Kanskje ”trykk” fra de innsatte er en faktor som bidrar til forskjeller i betjentkulturen mellom restriktive avdelinger og mer åpne avdelinger? Siden arbeidsdelingen er strukturert med tanke på at alle fengselsbetjenter skal jobbe for å oppfylle begge deler av Kriminalomsorgens målsetting, er det avgjørende at betjenter finner en fortlølig balansegang mellom kontaktbetjent- og sikkerhetsarbeid.

Denne vanskelige balansegangen kombinert med press fra de innsatte, høy grad av regelstyring og krav som mange ganger overstiger ressursene, kan gi en opplevelse av stress (Ommedahl, Wadseth 2001). Forskningen viser likevel at de som mestrer tøffe utfordringer trives ekstra godt, og bedre enn om utfordringene skulle vært fraværende. Mestring av stress gir høyere generell trivsel enn om man ikke opplever stress i det hele tatt (Talbot og Lumden 2000 i Ommedahl og Wadseth) 2001). Mestringsfølelse blir da en trivselsfaktor. Liebling (1999) viser også til hvordan denne mestringsfølelsen er sentral i engelske fengsler. Gjennom intervju med betjenter i England viser det seg at suksesskriteriene ikke nødvendigvis er hva man har fått til i løpet av en dag, utviklet eller produsert, men heller at ingenting har gått galt; det å holde avdelingen flytende til tross for alle de problemene og de ekstreme utfordringene som kan oppstå i løpet av en vakt.

⁴⁴ Vi må også se dette i forhold til totale institusjoners sosiale mekanismer. Krenkelses prosesser, privilegiesystemet, mangel på autonomi, tilpasningsstrategier, tap av roller og identitet kan forsterke vanskeligheter i arbeidet med innsatte.

Kontaktbetjentarbeid i et nettverk av påvirkningsfaktorer

Kontaktbetjentordningen er sentral innen Kriminalomsorgens faglige arbeid og er et viktig verktøy for å drive påvirkningsarbeid. ”En hovedmålsetting for kriminalomsorgen er å legge forholdene til rette for at innsatte skal bli i stand til å gjøre en egen innsats for å motvirke et kriminelt handlingsmønster. Kontaktbetjenten har en viktig funksjon ved å bistå innsatte i dette arbeidet, og skal arbeide aktivt sammen med den innsatte i en motivasjons- og endringsprosess” (KSF rundskriv 2/2002)

Struktur som er godt tilpasset sikkerhet trenger ikke nødvendigvis å korrespondere bra med hva som er godt tilpasset påvirkningsarbeid. Man kan i noen tilfeller si at strukturen er bedre tilpasset sikkerhetsmålsettingen enn teknologien vi bruker for å drive påvirkningsarbeid. Stortingsmelding 27 sier at ”Fullbyrdingen skal bygge på individuelle behov og forutsetninger og støtte domfeltes vilje til å bryte med kriminaliteten” (St.m. 27). Vi kan så spørre om hvordan dette passer i forhold til vår struktur? Er det slik at man klarer å realisere verdier om individuell tilpasning fordi strukturen legger til rette for det, eller må man se det slik at vi klarer det til tross for strukturen? I hvilken grad klarer man i så fall dette? Før dette eksemplifiseres, minnes det om kompleksiteten argumentert for innledningsvis. Strukturelle og kulturelle forhold varierer fra fengsel til fengsel og fungerer i et spenningsforhold mellom komplekse nettverk av ulike påvirkningsfaktorer. Dessuten kan vi si at kontaktbetjentarbeidet i seg selv kanskje er vår mest komplekse arbeidsmetode eller teknologi. Kontaktbetjentrollen består samtidig av andre *teknologier* som for eksempel MI, fremtidsplan og metodisk miljøarbeid. Kontaktbetjentarbeidet defineres videre av ulike læringsmidler ved KRUS, samt straffegjennomføringsloven, Fagstrategien, yrkesetiske retningslinjer, rundskriv og føringsdokumenter fra KSF⁴⁵. I tillegg må kontaktbetjenten forholde seg til alle omkringliggende bestanddeler i organisasjonen.

Kontaktbetjentarbeid som teknologi må altså tolkes og integreres inn i en personlig stil som også er i samsvar med andre forhold i det gjeldende fengselet. Siden denne teknologien eller kunnskapen beveger seg fra fengsel til fengsel og fra kontekst til kontekst, kan det være rimelig å anta at kontaktbetjentordningen fungerer noe ulikt forskjellige steder. Teknologien må tolkes og tilpasses. Dette kan betegnes som en slags ”oversettelsesprosess”.⁴⁶ Når kontaktbetjentordningen beveger seg fra fengsel til

⁴⁵ Se for eksempel KSF 2/2002 Retningslinjer for kontaktbetjentarbeid, KSF 1/2002: retningslinjer for kriminalomsorgens arbeid med fremtidsplanlegging, Strategi for faglig virksomhet i kriminalomsorgen 2004-2007, Straffegjennomføringsloven, Stortingsmelding 27 m.m.

⁴⁶ Hvordan dette begrepet om oversettelse (translation) blir brukt i andre sammenhenger se: Asdal, K., Brenna, B., & Moser, I. (2001). *Teknovitenskaplige kulturer*, Spartacus forlag 2, Law, J., (1999). Networks, Relations, Cyborgs: on the Social Study of Technology, (draft) published by the Centre for Science Studies and the Department of Sociology, Lancaster University [On-line]. Available: <http://www.comp.lanc.ac.uk/sociology/soc042j1.html>

fengsel, fra idealverden til realiteter, fra undervisning til praksis, fra person til person kan det skje justeringer og tilpasninger underveis. Enkelt fortalt foregår ikke interaksjonen mellom kontaktbetjent og innsatt i et vakuum. Sosial kontekst og organisatoriske bestanddeler vil alltid i en viss grad påvirke kontaktbetjentarbeidet. Slik kan vi si at kontaktbetjentordningen "oversettes" til den situasjonen den skal utspilles i. Derfor er god kompetanse rundt kontaktbetjentrollen særdeles viktig for å kunne gjøre de riktige tilpasningene. Fengselets spesielle struktur, høyt eller lavt sikkerhetsnivå, særegen bygningsmasse, fremtreden til den innsatte, kulturell påvirkning, ressurser, personlige egenskaper og kompetanse vil virke i et gjensidig relasjonelt spenningsforhold for hvordan kontaktbetjentarbeidet utføres. Det ville i så måte vært spennende å kartlegge hvilke faktorer ved de forskjellige fengslene som gjør at kontaktbetjentarbeidet utøves med så store variasjoner. Ettersom det ikke er anledning til å kartlegge alle slike faktorer til det fulle, kan vi se på noen enkle eksempler.

Vi kan starte med å eksemplifisere ved hjelp av Ringerike fengsel. Det er viktig å påpeke at Ringerike bare brukes som en illustrasjon, og ikke et forsøk på å beskrive virkeligheten der. I retningslinjene for kontaktbetjentarbeidet (KSF 02/2002) fremkommer kontaktbetjentens mange funksjoner. En av disse er at kontaktbetjenten skal ha en koordinerende rolle i det målrettede arbeidet med den innsatte. Det innebærer blant annet kontakt med helse- og sosialpersonell, skole, verksted og eksterne forvaltningssamarbeidspartnere. Vi kan si at strukturen på det operasjonelle plan er godt tilrettelagt for en slik koordinering. De ulike avdelingene er arkitektonisk tilpasset ved at de ulike avdelingene ligger i tilknytning til hverandre. På mange måter fungerer informasjonsflyten godt ved at kontaktbetjent, verksteds- eller lærerkontakt er representert på morgenmøter. Helse- og sosialtjenesten møter også med egne representanter som er tilknyttet avdelingen. Samtidig er nærmeste ledelse til stede for å kunne veilede og fatte enkelte beslutninger. En godt tilrettelagt kommunikasjonsstruktur og høy kompetanse skaper et positivt samarbeidsklima, og kan legge til rette for en positiv organisasjonskultur med tanke på et godt kontaktbetjentarbeid. En av kontaktbetjentens store utfordringer er jo ofte å få en helhetlig oversikt over den innsatte gjennom at de ulike "spesialiserte enhetene" i organisasjonen utveksler informasjon (Jf. hvordan Mintzberg beskriver maskinbyråkratiet med spesialiserte enheter). Slikt sett kan vi si at kommunikasjonsstrukturen og den arkitektoniske strukturen er tilpasset kontaktbetjentarbeidet ved at møtevirksomheten ivaretar samarbeid på tvers av avdelingene og fysisk ligger i praktisk tilknytning til hverandre.

I større fengsler er det imidlertid ikke sikkert at kommunikasjonsflyten fungerer like bra gjennom alle ledd. Hvis vi trekker paralleller til Mintzbergs modell av maskinbyråkratiet, så ser vi at det kan være flere bakdeler ved en struktur som har likhetstrekk til maskinbyråkratiet. Spesialiserte enheter som jobber selvstendig, kan medføre en mangelfull kommunikasjon mellom forskjellige avdelinger, yrkesgrupper i fengselet, eller mellom ledelse og operativt nivå. Større fengsler kan ofte bære preg av avstand mellom ledelsen og de som jobber på bakkeplan. Selv om ledelsen kan være

høyst kompetent og ha de beste intensjoner, er det ikke sikkert de får tilgang og innsikt i all informasjon fra betjentnivå. Dette kan skyldes at ledelsen ofte kun får informasjon gjennom formelle rapporter. Hvis betjenter og mellomledelse i liten grad rapporterer nødvendig informasjon (på bakgrunn av dårlig rapporteringskultur eller ineffektive rapporteringsrutiner), og toppledelsen i liten grad kvalitetssikrer gode informasjonsutvekslingsrutiner, kan det danne grunnlag for inadekvate avgjørelser. Ved at ikke all informasjon når frem, kan betjentene oppleve stor avstand til ledelsen og oppleve at det er en form for isolasjon mellom de ulike nivåene i organisasjonen. Dersom betjenter i tillegg føler at de ikke blir inkludert i avgjørelsesprosessene, kan det føre til lavere motivasjon til deler av kontaktbetjentarbeidet. Dette kan påvirke verdier, normer og virkelighetsoppfatninger på en slik måte at det kan gi utslag til en negativ kultur rundt kontaktbetjentarbeidet. Bang 2000 (s. 50) viser til at verdier og verdisystemer i kulturen også tjener motivasjonelle funksjoner samtidig som de bidrar til å øke og opprettholde vår selvaktelse. En rekke faktorer kan påvirke hvor vidt betjentkulturens innhold er i balanse med fengselets måloppnåelse. Ubalanse kan føre til følgende utslag. For eksempel kan sikkerhetsoppgavene bli overdrevent prioritert dersom det er lite ressurser i fengselet, fordi sikkerheten blir sett på en verdi som står over påvirkningsarbeid. Enkelte betjenter kan også ende opp med å rasjonalisere bort deler av kontaktbetjentarbeidet fordi verdiene i betjentkulturen (eller ledelsen) tillater det.

Det kan også være forskjeller i ideologi og kultur mellom de ulike trinnene. Kulturen på de forskjellige nivåene kan harmonisere, men de kan også stå i motsetning til hverandre. Dersom ledelsen for eksempel er spesielt opptatt av lite svikt⁴⁷, kan det gi lite rom for fremstillinger, permisjoner og aktivitetsturer. Dermed blir det vanskeligere for kontaktbetjenten å jobbe mot gradvis tilbakeføring til samfunnet.⁴⁸ Nå virker kanskje noen av de eksemplifiserte sammenkoblingene ganske kategoriske og enkle, men som sagt det er bare et forsøk på å illustrere påvirkningsrekker i organisasjonen. Vi må også huske at det blir gjort enormt mye bra arbeid både på grunn av og på tross av organisasjonsstrukturen og andre organisatoriske forhold.

Selv om strukturen på visse områder kan synes å være dårlig tilpasset påvirkningsarbeid, er kanskje en slik struktur nødvendig for å sikre likebehandling, samtidig som en rigid maskinbyråkratisk struktur kanskje er best tilpasset sikkerhetsaspektet av målsettingen. Det bør være lite rom for kreative og innovative måter å løse sikkerhetsoppgavene på. Vi kan vanskelig drive godt sikkerhetsarbeid bare ved hjelp av egne fleksible løsningsvalg.

⁴⁷ Kortsiktig måloppnåelse med tanke på hva som er betryggende for samfunnet ved å unngå rømninger, uteblivelse og svikt i form av rusing.

⁴⁸ Rehabiliteringsarbeid eller en gradvis tilbakeføring til samfunnet for en kriminalitetsfri tilværelse betegnes som langsiktig måloppnåelse.

Mangel på fleksibilitet kan derimot være et hinder i kontaktbetjentarbeidet. En rigid struktur kan skape frustrasjon både hos innsatte og betjenter og dermed påvirke interaksjonen dem imellom. Overfor innsatte vil betjenten ofte være i en spenning mellom å være konsekvent/ forutsigbar og fleksibel/taktfull. Godt miljøarbeid kan bli begrenset av strenge rammer og lite rom for individuell tilrettelegging. En godt tilrettelagt struktur kan sikre forutsigbarhet, kvalitetssikring og et godt miljø for holdningsarbeid. Den nødvendige fastheten i strukturen kan like fullt frembringe et dilemma ved at den ikke bare skaper trygghet og forutsigbarhet, men også høy grad av styring. Stor grad av fastlagte rutiner for inn- utlåsning, lufting, mat, vekking, besøk og telefoning gir ikke bare trygghet og forutsigbarhet, men representerer også trekk ved totale institusjoner som gir innsatte lite selvstyring.⁴⁹

Den fysiske strukturen kan også påvirke relasjonen mellom betjent - innsatt, både ved at den ikke er praktisk tilrettelagt, ikke skaper et velegnet terapeutisk miljø⁵⁰, eller forsterker normer om avstand mellom betjenter og innsatte.

Moderne bygningsmasse kan være ”godt tilrettelagt” for unødvendig tidsbruk til følginger, utlåsning til dusj og toalett, men samtidig kan dette gi mindre menneskelig kontakt med den innsatte. Avstand mellom vaktboks og fellesskap, betongvegger, slitt møblement, gitter og små innrøykte celler som ikke er spesielt innbydende til besøk, kan være faktorer som også bidrar til å påvirke relasjonen mellom kontaktbetjenten og innsatte. Hvor normalt er det for eksempel å kommunisere gjennom en luke i en ståldør ellers i samfunnet? Og selv om boligprisene i Oslo er høye, er det ikke vanlig å ha toalettet to meter fra der man inntar maten slik det er på Oslo fengsel avdeling B. Vi kan si at de arkitektoniske forholdene jobber imot sine samarbeidspartnere (betjentene) med tanke på rehabilitering, mens de trekker mer i samme retning når det gjelder ivaretagelse av sikkerhetsmålsettingen.

Det er viktig å merke seg at både innsatte og ansatte kan påvirkes av fengselets spesielle fysiske og sosiale struktur. Hvis man jobber i totale institusjoner over tid kan det medføre en forskyvning av normalitetsbegrepet (Ida Koch 1995 og Goffman 1967), og det er lett å glemme hvilke ekstreme betingelser vi jobber under og ikke minst hvordan

⁴⁹ Hjellnes (2002) beskrivelser av totale institusjoner er essensiell i denne sammenheng. Mangel på autonomi, ulike krenkelsesprosesser, tilpasningsstrategier og strukturens kontrollaspekt kan tolkes i sammenheng med strukturelle forhold.

⁵⁰ Furuholmen og Andresen (1993) beskriver hva som menes med et terapeutisk miljø. Trekkene som er til stede i totale institusjoner kan gi oss utfordringer i forhold til å drive aktivt miljøarbeid. Målet ved det terapeutiske miljøet er at skal gjenspeile samfunnet utenfor fengselet. Ved å være bevisst på prosesser i totale institusjoner kan det være lettere å identifisere faktorer som motvirker betjentes tilrettelegging for et godt miljø på avdelingen.

dette påvirker de innsatte. Ting vi ville reagert på til å begynne med blir etter hvert hverdagshendelser og det skal mer til for å gjøre inntrykk.

Internasjonal forskning viser riktignok at mange betjenter er særlig bevisst på disse ekstremfaktorene som påvirker både innsatte og betjenter (for eksempel Libeling, 1999, Crawley, 2004). Crawley gir en svært treffende beskrivelse av hvordan fengselsbetjenter i England håndterer dette ved å ta utgangspunkt i betjentes ”strukturering” og ”presentasjon” av følelser. Mange betjenter vil kjenne seg igjen i beskrivelsen av hvilke normer og forventninger som gjelder i samspillet med kollegaer og innsatte. Ikke minst hvordan svart humor (eller vaktbokshumor) utgjør en viktig funksjon for å kunne forholde seg til et utfordrende klientell på generell basis, og særlig de ekstremsituasjoner betjenter opplever (Crawley, 2004). Leibling et al (1999) beskriver også humor som et viktig sosial verktøy for betjenten. Betjentenes sosiale kompetanse blir på den måten et viktig virkemiddel i en ellers rigid struktur. At mange betjenter er bevisst på de spesielle forholdene de jobber under, kan også illustreres gjennom følgende utsagn fra ”På rosa ark” (2005 s. 146): *”Jeg må innrømme at det gjør noe med meg som menneske når jeg går opp mot fengselet og den store gitterporten.”* Vi kan også stille spørsmålet om bygningsmassen til en del fengsler er tilpasset moderne fangebehandling?

Eksempler fra varetekt og isolasjonsproblematikk

Spesielt varetektsinnsatte under isolasjon opplever de fysiske forholdene som en ekstra belastning. Samtidig kan den fysiske utformingen og arbeidsdelingen rundt praktiske gjøremål medføre en bortprioritering av viktigere oppgaver (Evensen, 2003). Dette bringer oss over til en annen faktor som påvirker kontaktbetjentarbeidet – ressurser. Ressursers innvirkning vil i det følgende illustreres ved å se på kontaktbetjentarbeid i varetekt.⁵¹

Repstad beskriver ressurser som et av de mest synlige trekkene ved organisasjoner (Repstad, 2004 s.142). Ikke unaturlig er ressurser kanskje en av de faktorene det er mest diskusjon om i Kriminalomsorgen. Justisminister Knut Storberget har også gitt uttrykk for at Kriminalomsorgen trenger å tilføres mer ressurser.⁵² I et tidligere intervju med

⁵¹ Varetekt: Kontaktbetjenten har et særlig ansvar for å ivareta sosiale behov og yte praktisk hjelp til varetektsinnsatte ilagt brev- og besøksforbud. Det vises for øvrig til egne regler for behandling av varetektsinnsatte i retningslinjene til straffegjennomføringsloven. (KSF 2/2002). Manualen Kvalitets i varetektsarbeidet gir en strukturert og fylldig beskrivelse av kontaktbetjentens oppgaver.

⁵² Sundvollen-konferansen 2005

forfatteren av denne artikkelen, beskrev han som daværende medlem av justiskomiteen på stortinget betegnende nok Kriminalomsorgen som ”strafferettskjedens Lada” med tanke på ressursprioritering (Evensen, 2003). Nå skal ikke økonomiske diskusjoner være fokuset her, men på hvilken måte ressurser kan virke inn på varetektsarbeidet. Med andre ord hvordan ressurser står i et påvirkningsforhold til teknologien, og hvordan dette kan gi utslag i varierende praksis. Ressurser er ikke bare økonomiske midler, men dreier seg også i stor grad om hvilken kompetanse de ansatte er i besittelse av i forhold til problemområdet.

Ofte er det en stor medmenneskelig kompetanse hos betjentene rundt påkjenningene av å sitte i varetekt. Det har imidlertid eksistert lite kompetanse i forhold til konkrete mål og krav, manualer eller prosedyrer for hvordan godt varetektsarbeid kan utføres og kvalitetssikres, spesielt hvis vi sammenligner med domsinnsatte. Faglig utvikling på miljøarbeid, programvirksomhet og rehabilitering har i hovedsak fokusert på domsinnsatte (varetekt gir også noen naturlige begrensninger fordi det kan være vanskelig å vite lengden på oppholdet, og fordi den innsatte ikke er dømt ennå). Det kan bli mye opp til hver enkelt av betjentene hvor godt den varetektsinnsatte følges opp.⁵³ Mine egne erfaringer fra felten og intervjuer i forbindelse med masteroppgaven tyder på store forskjeller i både praktisering og innsikt i isolasjonsproblematikken. Rundt praktiske rutiner uttalte for eksempel noen betjenter på varetektsavdelinger at alt fungerte på skinner, og at ting ikke kunne vært gjort så mye annerledes, mens andre betjenter var svært kritisk til gjeldene rutiner. Det var sterkt varierende holdninger til isolasjon. Noen mente det var helt nødvendig at innsatte satt isolert (lenge om nødvendig), for å sikre politiets arbeid, samtidig som de mente isolasjon var et nødvendig virkemiddel for politiet i et stadig tøffere kriminelt miljø. En del betjenter hadde aldri hørt om den massive internasjonale kritikken Norge (og Skandinavia) har fått for den særegne og utstrakte bruken av isolasjon. Andre betjenter derimot hadde satt seg godt inn i problematikken. Virkelighetsoppfatningene var altså ganske varierende. Det er mulig å antyde en sammenheng mellom grad av innsikt i isolasjonsproblematikken og kritiske holdninger. Aktivitetsnivået på varetektsavdelingene og hva som prioriteres kunne også variere kraftig etter hvem som var på vakt (Evensen, 2003).⁵⁴ Ressurser i denne sammenheng handler altså ikke bare

⁵³ Det er på bakgrunn av dette ildsjeler startet arbeidet med varetektsmanualen.

⁵⁴ Det er viktig å fremheve at generelt sett får betjentene voldsom ros av de innsatte i arbeidet de gjør (Evensen 2003, CPT, 1999). Se: Report to the Norwegian Government on the visit to Norway carried out by the European Committee for the Prevention of Torture and Inhuman or Degrading Treatment or Punishment (CPT) from 13 to 23 September 1999 [On-line]. Available:

<http://www.cpt.coe.int/documents/nor/2000-15-inf-eng.htm>

CPT – rapporten 2005 viser at komiteen er fornøyd med den utviklingen som har skjedd i Norge når det gjelder å styrke lovreguleringen og domstolskontrollen ved bruk av ulike restriksjoner under varetekt. CPT påpeker en positiv utvikling med tanke på lovendringer og prioritering av tiltak for innsatte på isolasjon. Samt utbedringer i rutiner og retningslinjer og andre prosjekter for økt aktivitetsnivå og menneskelig kontakt – som for eksempel ”Kvalitet i varetektsarbeid”

om økonomiske midler, men også grad av kompetanse på problemfeltet isolasjon. Kunnskap er førende for utvikling av holdninger og virkelighetsoppfatninger. Derfor blir kompetanse sentralt for hvordan ting løses og for motivasjonen rundt de ulike arbeidsoppgavene.

En rekke bestanddeler i organisasjonen kan som vi har sett påvirke prioritering av arbeidsoppgaver. Her begrenser vi oss til å se på ressurser i forhold til teknologi. La oss si at det en på en fengselsavdeling er lite ressurser i form av mangelfull kompetanse. Teknologien er lite utbygd og dårlig kommunisert. Avdelingen kan få en uklar definering av krav og arbeidsmetoder i forhold til de varetektsinnsattes behov. Uklar teknologi kan da føre til at det blir et fokus på de mer håndfaste, veldig lett synlige praktiske oppgavene. Disse oppgavene er det mange av i varetekt siden de varetektsinnsatte som regel er mer innlåste og mindre selvhjulpne enn domsinnsatte (mattalle, lufting, loggføring, pårigninger, toalettartikler, klesvask osv). Hvis det i tillegg er lite ressurser kan dette føre til et høyt arbeidspress.

Videre kan vi tenke oss at det kan føre til en uenighet blant betjentene om hva som er viktig å prioritere. Først kan det påpekes at i mine intervjuer av innsatte på Oslo fengsel fikk betjentene kjempeskryt for sin innsats, ofte i innledningssamtalen før jeg i det hele tatt rakk å stille spørsmål om dette. Flere betjenter ga likevel uttrykk for at det var et overfokus på de praktiske oppgavene. Dersom man ble sittende lenge på cella til den innsatte, kunne det nærmest bli uglesett av andre betjenter hvis det var mye annet som måtte gjøres. Dette kan i enkelte tilfeller resultere i at det som er den faktiske jobben med de innsatte, hva vi er utdannet og trent til, blir bortprioritert på grunn av de mer praktiske oppgavene som er lettere å måle, lettere å fordele, lettere å løse. Det så ut til at det hadde dannet seg normer i kulturen for hva som var viktig å prioritere.

Hvis det er uklartheter om hva som må gjøres eller prioriteres i forhold til varetektsinnsatte, kan det skje en målforskyvning⁵⁵ hvor vi legger vekt på det vi tror vi kan måle, isteden for at vi får kvalitet på de faktiske arbeidsoppgavene. Stor grad av dokumentering og journalføring av varetektsinnsattes aktiviteter kan også føre til at vi måler kvantitet fremfor kvalitet. Det kan medføre en overmåling hvor det vi måler ikke nødvendigvis indikerer måloppnåelse.

Et sentralt spørsmål her er hva som ligger nærmest bevisstheten til betjentene på avdelingen. Målene som er nedfelt diverse føringsdokumenter, eller de arbeidsmåter, rutiner normer som er innarbeidet på avdelingen?

⁵⁵ Diffus teknologi eller målsetting kan føre til en overmåling som er en form for målforskyvning. Overmåling kan enten bestå i at man lager sine egne håndfaste indikatorer på om målsettingen oppfylles, eller glemmer de lite målbare sidene ved målssettingen og fokuserer på det som er enkelt å sjekke (Repstad, 2004 s. 126)

Vi kan videre tenke oss at ressurser kan påvirke ideologien eller kulturen ved avdelingen. Lite ressurser og en rigid struktur kan medføre at kulturen tilpasses disse rammebetingelsene. Det kan medføre at mer diffuse oppgaver bortprioriteres, og det blir lettere å rettfærdiggjøre at man bare fokuserer på for eksempel sikkerhetsaspektet ved målsettingen. Egne yndlingsmålsettinger kan utvikle seg. Dette henger sammen med kostnadsbesparelser, faglig kvalitet, sikkerhet og kompetanse. Normer kan dannes både i forhold til kontaktbetjentarbeid i varetekt og jobbutførelsen generelt. Virkelighetsoppfatninger og normer tilpasses slik at det kan skapes private forventninger blant betjentene til hva som er viktig å prioritere og hvordan oppgaver skal løses. Dette gjelder ikke bare målsettingen om å motvirke skadevirkninger eller drive kontaktbetjentarbeid. I forhold til sikkerhet kan uklar teknologi og lite økonomiske ressurser også føre til en egen kultur for hva som oppfattes som passende sikkerhetsarbeid. God sikkerhet er når det er stille og rolig, når alt er oversiktlig og greit, alle er der de skal være osv. Uklar teknologi, rigid struktur og knappe ressurser kan gi utspring til uheldig betjentkultur på to forskjellige måter. Betjentes oppfatning om hva som er viktig å prioritere kan på en måte forskyves slik at den passer inn i de strukturelle rammebetingelsene og den herskende betjentkulturen. Eller det kan føre til motstand blant betjentene, og en rådende oppfatning om at det er umulig å få til adekvat kontaktbetjentarbeid. Det beskrevne er bare eksempler som mer eller mindre passer inn i virkeligheten ulike steder. Intervjuer med innsatte og betjentes uttalte trivsel viser at betjentene generelt er sterkt verdsatt blant de innsatte, og at jobben som gjøres på varetektsavdelingene er særdeles viktig. Arbeidet med varetektsmanualen og implementeringen av denne vil dessuten styrke kvaliteten fremover. Uavhengig av de strukturelle rammene kan vi se at betjentes personlige kvaliteter kommer spesielt godt frem i jobben med innsatte undergitt isolasjon.

Mellommenneskelige egenskaper som en sentral verdi i betjentkulturen

Nå er det ikke slik at betjentes faglige kompetanse, fengselets rigide struktur, positive eller negative betjentkultur alene gir absolutte føringer for forholdet mellom innsatte og betjenter. Betjentes mellommenneskelige egenskaper og evne til å sette seg inn i situasjonen står som en sterkere garantist for et positivt utfall. På samme måte som en tenåringsmor kan prestere de mest infame velmenende ord til en tenåring med kjærlighetsorg, eller utlevere de mest malplasserte forsøkene på innpass i en kul tenåringsverden, kan også en fengselsbetjent bomme stygt på å avlese en potensiell konfliktsituasjon. Det er menneskelig. Vi kan ikke alltid klare å forestille oss bakgrunnen for innattes frustrasjon, eller hvilke foranledninger som kan ha skapt uro i innsattmiljøet. Med tanke på hvilke sosiale mekanismer og ”bagatelltyrannier” som kan være fremtredende i såkalte ”totale institusjoner”, har vi likevel en økt bevissthet om

hva som kan påvirke en ”klient” i fengselsmiljøet.⁵⁶ Nå ligger det litt utenfor denne artikkelens omfang å drøfte betjenters sosiale egenskaper, men det er like fullt nødvendig å påpeke viktigheten av disse egenskapene som en avgjørende faktor i betjentrollen. Viktigheten av at betjenter innehar de nødvendige sosiale egenskapene ser også ut å være en rådende virkelighetsoppfatning i betjentkulturen: ” Vi betjenter er flinke til å håndtere alle slags mennesker.” ”Vi beholder roen i alle situasjoner.” Dette er da i samhold med verdier om at man skal skape et trivelig miljø på avdelingen. Det kan også komme til syne gjennom normer som: ”Man skal være litt smidig.” Vi ønsker ro på avdelingen.” Vi skal ikke gi etter for innsatte, men heller ikke provosere”. Betjentrollen krever altså noe mer utover de rent formelle og profesjonelle egenskapene. Godt betjentarbeid er av flere beskrevet som en sosial tryllekunst.

Avsluttende kommentar - konklusjon

Innledningsvis argumenteres det for at betjentrollen vanskelig kan fanges inn i en enkelt renskåren definisjon fra en fagretning alene. Betjentrollen er dynamisk og må forstås på et empirisk plan. En teoretisk tilnærming er ikke nok, vi må også ut i fengslene for å se hvordan betjentrollen utspiller seg i praksis. Vi må forsøke å forestille oss hva som kan påvirke betjentene ute i de ulike fengslene. Ved å fokusere på betjentrollen i organisasjonen, er det nødvendig å anvende organisasjonsteori for å illustrere organisatoriske bestanddeler både direkte og subtile innvirkning på vår *teknologi*.

I forhold til sikkerhet som teknologi kan vi slutte at strukturens rigiditet kan påvirke utøvelsen av sikkerhetsarbeid. En veldig streng struktur kan medføre et overfokus på statiske kontrolltiltak, fremfor dynamisk sikkerhetsstenking, og samtidig forskyve fokuset på påvirkningsarbeid, eller vanskeliggjøre mulighetene for kontaktbetjentordningen. Et overdrevent fokus på sikkerhet kan likeså gi utslag til en kultur som enten underskjenner viktigheten av sikkerhetsrutinene, eller som frembringe et ensidig sikkerhetsfokus. Vi kan således stille spørsmål om hvilke forhold ved strukturen som fremmer eller hemmer måloppnåelse. Selv om sikkerhetsoppgavene ofte er mer veldefinerte enn kontaktbetjentarbeid, kan sikkerheten la seg påvirke av fengselets struktur, betjentkultur og andre organisatoriske forhold. Dette gjelder også for teknologien tilknyttet kontaktbetjentordningen. Beskrevne eksempler understreker at strukturelle forhold både kan være godt tilrettelagt kontaktbetjentarbeidet eller være til hinder. Vi er dessuten nødt til ta strukturelle forhold i betraktning for å kunne forstå betjentkulturen. Slik må vi se alle bestanddeler i organisasjonen i sammenheng og i et vekselvirke når vi skal forestille oss hva som kan virke inn på kontaktbetjentarbeidet. Disse faktorene er kontekstuelle. Det vil si at de kan fungere forskjellig fra fengsel til fengsel, fra avdeling til avdeling. Derfor er det essensielt med god individuell faglig

⁵⁶ Se Hjellnes 2005 og Kristoffersen 1986.

kompetanse slik at man kan tilpasse kontaktbetjentordningen ut fra organisatoriske forhold og personlige stil. Eksempelene fra varetekt påpekte at kompetanse er sentralt både i forhold til holdninger og prioritering av arbeidsoppgaver.

Selv om det er vist til en rekke påvirkningsforhold eller bestanddeler i organisasjonen som påvirker betjenter, både når det gjelder å definere egen rolle og å jobbe mot hovedmålene våre, må det ikke tolkes dit hen at betjentes handlingsvalg forstås reduksjonistisk hvor handlinger nærmest determineres av organisatoriske forhold. Rammene er definert og åpner for både begrensninger og muligheter, men innenfor disse overindividuelle trekkene er det menneskelige handlinger som skaper og påvirker endring. I forhold til strukturelle ”bestanddeler” gjelder det å finne betjenter og ledere som er bevisst disse påvirkningsfaktorene, og som evner å utfordre disse om nødvendig. Samtidig gir et stødig verdigrunnlag, etisk refleksjon og profesjonalitet begrensede muligheter for utvikling av uheldig kultur. Som det står å lese i Fjørtoft og Skorstad:

*”Forholdet mellom organisasjonskultur og etikk kommer best til syne når det handler om legitimering av brudd på etiske forpliktelser på arbeidsplassen”
(Fjørtoft og Skorstad 1998 s. 111)*

Ved å kunne kartlegge og gå i dialog med hva man er fornøyd eller misfornøyd med i betjentkulturen, og gjennom handling gå foran som et godt eksempel, kan man ha innflytelse på kulturen som utvikles.

Kompetansen rundt ulike fengslers organisatoriske særtrekk er ikke like stor alle steder og organisasjonsteori er heller ikke den lettest tilgjengelige faglitteraturen. Den som besitter slik kunnskap vil kanskje i større grad kunne bidra når det er behov for forandring. Kunnskap gir grunnlag for endring, men også ivaretagelse av det som er bra.

Litteraturliste

- Asdal, K., Brenna, B., & Moser, I. (2001). *Teknovitenskaplige kulturer*, Spartacus forlag 2
- Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur*. Oslo: TANO.
- Boyd, E. and Grant, T. (2005) *Is gender a factor in perceived prison officer competence?*
Male prisoners' perceptions in an English dispersal prison. Criminal Behaviour and mental Health. 15, 65-74. Chichester: Whurr Publishers Ltd
- CPT (1999). Report to the Norwegian Government on the visit to Norway carried out by the European Committee for the Prevention of Torture and Inhuman or Degrading Treatment or Punishment (CPT) from 13 to 23 September 1999 [On-line]. Available: <http://www.cpt.coe.int/documents/nor/2000-15-inf-eng.htm>
- Crawley, E. (2004). *Doing prison work: the public and private lives of prison officers*. Cullompton : Willan.

- Crawley, E. M. (2004). Emotion and performance. Prison officers and the presentation of self in prisons. *Punishment and Society. The International Journal of Penology*, 06, 04, 411-425. London: SAGE Publications. Lokalisert på Verdensveven 20. juni 2005: <http://pun.sagepub.com/cgi/reprint/6/4/411>
- Evensen, K. (2003). *The fight against isolation in the network of human and non-human actors*. Masteroppgave i Arts in Education in Society, Science and Technology, ESST - Universitetet i Oslo
- Fivelsdahl, E. og Bakka, F. (1998). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag
- Fjørtoft, K. og Skorstad, B.(1998). *Etikk i sosialt arbeid. Mellom samfunnsplikt og personlig ansvar*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Friestad, C og Hansen, I. L. S. (2004). *Levekår blant innsatte*. FAFO-rapport 429. Oslo: FAFO. Lokalisert på Verdensveven: 25. mai 2005
- Furuholmen, D. og Andresen, A.S. (1993). *Fellesskapet som metode*. Gjøvik: J.W. Cappelen Forlag AS. (Kap: Samarbeid og samspill i et terapeutisk fellesskap).
- Koch, I. (1995). Isolasjon – sivilisert tortur. Hefte for kritisk juss no. 3-4, 1995.
- Kristoffersen, R. (1986). Bagatellenes tyranni: samhandlingsstrukturen i et norsk fengsel. Oslo: Universitetet, 1986.
- Larsen, E. (red.) (2001). *Etikk og moral på en utfordrende yrkesarena*. Oslo: KRUS
- Law, J., (1999). *Networks, Relations, Cyborgs: on the Social Study of Technology*, (draft) published by the Centre for Science Studies and the Department of Sociology, Lancaster University [On-line]. Available: <http://www.comp.lanc.ac.uk/sociology/soc042jl.html>
- Liebling, A., Price, D. and Elliott, C. (1999). Appreciative inquiry and relationships in prison. *Punishment and Society. The International Journal of Penology*. 1. 1. 71-98. London: SAGE Publications. Lokalisert på Verdensveven 7. desember 2005: http://pun.sagepub.com/cgi/rapidpdf/1/1/71?maxtoshow=&HITS=10&hits=10&RESULTFORMAT=&searchid=1133785634759_13&stored_search=&FIRSTINDEX=0&minscore=5000&journalcode=sppun
- Linde, S. og I. Nordlund (2003). *Innføring i profesjonelt miljøarbeid*. Universitetsforlaget.
- Lund, P. E. (2006). *Håndbok for fengselsbetjenter*. Oslo: KRUS
- Mintzberg, H. (1983) *Structures in fives. Designing effective organizations*. New Jersey: Prentice Hall International
- Ommedal, S. og Wadseth, J. P. (2001). Arbeidsmiljø i et toppsikret fengsel: konfrontasjoner, utbrenthet og mestring. Universitetet i Bergen.
- Hjellnes, S. (2002) *Moderne norske fengsler som totale institusjoner*. KRUS
- Thylefors, I. (2000). *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Sikkerhet i fengsel, Teorigrunnlaget (2001). Oslo: KRUS.
- Skau, G. M. (2003). *Mellom makt og hjelp. Om det flertydige forholdet mellom klient og hjelper*. Oslo: Universitetsforlaget.
- St. meld. nr 27 (1997-98). Om kriminalomsorgen. Oslo: Justis- og politidepartementet