

Ledelse og makt i kriminalomsorgen

Per Eirik Lund, Bastøy fengsel

Ledelse i betjentutdanningen

Kriminalomsorgen har de siste tiårene vært igjennom en omfattende omlegging både på det organisasjonsmessige og det faglige plan. Økt fokus på effektivitet i driftsmessig forstand parallelt med større vektlegging av det faglige og rehabiliterende element stiller stadig større krav til så vel fengselsbetjenter som til ledere på ulike nivå.

Kriminalomsorgens forventning til både ledere og fengselsbetjenter har altså endret seg. Og spørsmålet om hvilken kompetanse som bør inngå i grunnutdanningen i fremtiden har blitt aktualisert.

Grunnutdanningen ble i 2002 evaluert av det eksterne konsulentselskapet Educare/Sebu kompetanse. I denne sammenheng er rapportens femte forslag til endring av interesse.

” KRUS bør vurdere innholdet i utdanninga med tanke på eventuelle justeringer, f.eks når det gjelder organisasjonsforståelse, organisasjonsidentitet, ledelse, sikkerhetsarbeid, organisering, oppbygning og administrasjon i kriminalomsorgen, forvaltningssamarbeid, endringskompetanse, rapportskrivning og kunnskap om andre skikker og kulturer.”
(Johannessen & Pettersen 2002:64)

Slik jeg forstår dette punktet etterspørres det blant annet et større fokus på organisasjonsteori og ledelse. Feltet har et stort og uavklart omfang. Det er ikke mulig innenfor artikkelens rammer på en forsvarlig måte å presentere denne fagkretsen. Det er heller ikke målsetningen. Jeg har tatt utgangspunkt i at fengselsbetjentutdanningen er en profesjonsutdanning, og derfor hatt som mål å presentere enkelte kunnskapsbrokker fra dette feltet som jeg mener har spesiell relevans for fengselsbetjenter i deres yrkespraksis.

Jeg tar altså et eklektisk utgangspunkt og bruker bidrag fra psykologi, sosiologi og filosofi.

Ledelse og makt- kort introduksjon av to kjernebegrep

Dersom man gjør et søk i litteraturen vil man finne omtrent like mange definisjoner av ledelsesbegrepet som det er fagfolk som har forsøkt å definere det. Men de fleste av disse består av noen felles element: ”Mål, måloppnåelse, gruppe eller organisasjon, struktur og mellommenneskelig prosess”.(Andersen 1995:15) Litt banalt forklares ofte begrepet som å nå mål gjennom andre. En noe mer faglig variant er: ”Leadership is interpersonal influence, exercised in a situation, and directed through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals” (Tannebaum et al 1961:24 i Andersen 1995:15).

For vårt bruk er ikke valget av definisjon avgjørende.

Det er fortsatt en diskusjon hvorvidt ledelse er et fag eller ikke. Dette er en diskusjon jeg ikke vil gå nærmere inn på her. Uavhengig om man oppfatter ledelse som et eget fagfelt eller en samling kunnskapsbrokker fra ulike grunndisipliner har deler av forskningen hatt et sterkt fokus på effektivitet. Tre dominerende retninger i så måte er ledertrekk, stiler og adferd. Alle disse retningene møter den såkalte black-box problematikken. En stor metaundersøkelse Timothy Judge gjennomførte på 90-tallet konkluderte for eksempel med at effektive ledere ser ut til å være mer utadvendte enn andre.(Judge 2002) Men forklarer det hvorfor? Hva er det som gjør at utadvendte ledere ser ut til å få bedre resultater enn de innadvendte? Det samme problemet møter man innenfor lederstilforskningen. Dersom for eksempel transformasjonsledelse viser seg å være en stil som har større effekt enn andre lederstiler, forklarer det ikke hvorfor. For å forstå prosessen mellom ledere og underordnede, eller betjenter og innsatte for den saks skyld må vi se nærmere på bestanddelene i sosiale relasjoner. Og i den forbindelse vil jeg la meg inspirere av Russel:

”The fundamental concept in social science is Power, in the same sense in which Energy is the fundamental concept in physics” (Russel 1938:10 i Forsyth 1999:208).

Dette innebærer at makt er det sentrale elementet som avgjør hvordan legemer (i dette tilfellet personer, grupper og organisasjoner) opptrer i forhold til hverandre. Maktdynamikk med bidrag fra filosofi, psykologi og sosiologi vil utgjøre den faglige ryggraden i dette kapitlet.

Jeg vil først begrunne hvilken relevans ledelse har for betjentrollen, og hvorfor denne fagkretsen i det hele tatt har noen plass under grunnutdannelsen av fengselsbetjenter. Deretter presenteres maktbegrepet, maktens kilder, funksjoner og dysfunksjoner. Makt er fortsatt bakteppet når kriminalomsorgens organisasjon forstås i lys av Mintzbergs maskinbyråkrati. Jeg avslutter med å presentere noen svakheter ved det perspektivvalg jeg har gjort, og en kort oppsummering.

Hvorfor ledelse i grunnutdanningen av fengselsbetjenter?

Jeg har tidligere vist til konklusjonene i evalueringsrapporten av grunnutdanningen. At denne rapporten konkluderer med at organisasjon og ledelse bør vektlegges er ikke en forklaring i seg selv.

Logisk sett vil innholdet i en slik fagkrets måtte bygge på behovet som fengselsbetjenter har i forhold til sin yrkespraksis. Dersom fengselsbetjenter skal anses for å være ledere må innholdet i faget være annerledes enn om det kun er forståelse av sin egen organisasjon og ledelse som er målet. For å komme nærmere ett svar må vi gå litt dypere inn i denne problematikken.

Er fengselsbetjenter ledere?

Svaret på dette spørsmålet avhenger til en viss grad av hvilken definisjon av lederbegrepet vi benytter. Strand oppfatter en leder som: ” *en person som har et spesielt og definert ansvar for organisasjonens resultater.*” (Strand 1992: 37) Hovedmomentet i denne definisjonen er sontringen mellom et spesielt ansvar og et generelt ansvar. I den sammenheng må man anta at betjentene har et generelt ansvar, og dermed ikke kan oppfattes som ledere.

Lorentzen derimot definerer ledere som ” *personer som under gitte forutsetninger kan styre andre mennesker...*” (Lorentzen 1992:17) Denne andre definisjonen vil i henhold til tjenesteinstruksen omfatte fengselsbetjenter. Samtidig vil en så vid definisjon også omfatte både lærere, helse og omsorgspersonell. En slik definisjon kan kritiseres for å uthule selve lederbegrepet. Det er imidlertid viktig å få med seg at det å skille mellom hvem som er ledere og hvem som er underordnede i fengsel vi er opptatt av her, men hva betjentrollen rent praktisk innebærer, og hvilke kompetansebehov dette utløser. I et slikt perspektiv kan en analyse av klassiske lederoppgaver sammenholdt med styringsdokumentenes forventninger til betjentadferd være et mer fornuftig utgangspunkt.

Schermerhorns (1993) omarbeiding av Fayols klassiske inndeling i lederadferd er da et naturlig utgangspunkt. I følge Schermerhorn er ” *planlegging, organisering, veiledning og ledelse og kontroll*” typiske eksempel på lederoppgaver (Schermerhorn 1993:21 i Andersen 1995:56). Det innebærer selvsagt ikke at ansatte som ikke er ledere aldri planlegger ulike oppgaver. Poenget er at ledere utfører disse momentene som en sammenhengende prosess. Ved å sammenholde disse med fengselsbetjentenes tjenesteinstruks og andre aktuelle styringsdokumenter kan vi si noe om hvilke forventninger betjentene er stilt ovenfor når det gjelder ledelse. Etter en slik gjennomgang kan man konkludere med følgende:
Fengselsbetjenter skal:

- a) *lede yngre tjenestemenn i kraft av å være eldste tjenestemann jfr tjenesteinstruks § 2.2.*
- b) *Veilede, kontrollere og tilrettevise yngre tjenestemenn jfr tj.instr § 2.6*
- c) *Lede innsatte for å opprettholde ro, orden og sikkerhet i anstalten. jfr forskr til strgjfl § 3-11*
- d) *Lede innsatte i arbeid jfr tj.instr § 6.1*
- e) *Organisere og lede rehabiliterende virksomhet jfr undervisningsplanen for teoriåret.*

I fengselsorganisasjonen er betjenten opplagt ikke en del av ledelsen. Han har derimot flere ulike roller som gjennom tjenesten veves inn i hverandre. Han skal være sikkerhetsarbeider, miljøarbeider og leder. I følge min tolkning av instruksjonen er det ikke mulig å velge bort noen av disse rollene. Hvorvidt en betjent er forventet å gå inn i lederrollen eller ikke avhenger som vi ser av konteksten. Ledelse ser ut til å utgjøre en relativt stor andel av yrkesrollen. I 88% av norske fengsel er 58.3% av tjenesten ledet av eldste tjenestemann eller andre ikke-formelle ledere (Lund 2003). Årsaken til det er naturligvis mange små driftsenheter som ikke har førstebetjenter til stede på nattevakter og i helger. Dessuten gjør utbredt bruk av ufaglærte betjenter, og kontinuerlig aspirantveiledning betjentgruppas lederansvar betydelig.

Vi har slått fast at fengselsbetjenter skal kunne gå inn og ut av en lederrolle, og at omfanget er relativt omfattende. Det er verdt å merke seg at det selv for formelle ledere er slik at ledelse ikke nødvendigvis utgjør så stor del av de arbeidsoppgavene man faktisk utfører. Samtidig kan det se ut til at betjenter som formelt sett ikke er ledere kan ha relativt mange lederoppgaver.

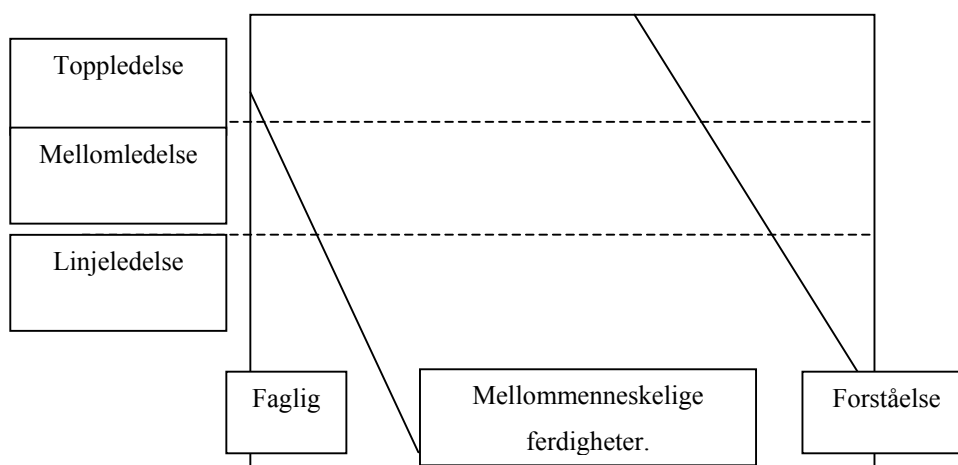
Andre motiv

Det finnes imidlertid også andre begrunnelser for å tilby en slik fagkrets i grunnutdanningen. Fengselsbetjenter bør kjenne til fordeler og ulemper ved lederstrukturen i kriminalomsorgen generelt og ved egne enheter spesielt. Hensikten er aktivt å kunne utnytte strukturelle fordeler og motvirke strukturelle svakheter. Nærmere hva dette innebærer presenteres noe senere. Ettersom ledere i stor grad rekrutteres fra betjentkorpset uten at det gis lederutdanning i særlig omfang kan man argumentere for at noe nødvendig kompetanse bør inngå i grunnutdanningen. Kjennskap til det problematiske og uavklarte innen dette feltet kan dessuten bidra til å gi mer realistiske forventninger til egen ledelse, både den de er utsatt for, og den de selv skal utføre.

Men hva innebærer denne konklusjonen? Hvilke kompetansebehov utløser dette?

Som leseren sikkert vil si seg enig i er en statsråds kompetansebehov i forhold til ledelse annerledes enn en operativ førstebetjent sitt behov. Ledernivå er altså en faktor som vil

avgjøre hvilke behov som bør dekkes. Katz og Kahn har utviklet en modell som sier noe om dette.



Med faglige ferdigheter menes ”evnen til å anvende kunnskap knyttet til metode, prosess eller prosedyre” (Andersen 1995:61). Dette innebærer den håndverksmessige eller tekniske delen av arbeidet. Fængselsbetjenter må for eksempel ha en del praksistjeneste under utdannelsen. En av årsakene til dette, er behovet for å omgjøre kunnskap til handling. Et eksempel på denne type faglige ferdigheter kan være bruk av fremtidsplan som endringsverktøy i arbeid med innsatte, eller kunnskap om riktig bruk av håndjern eller andre tvangsmiddel. Som vi forstår er dette faglige ferdigheter det er større behov for blant linjeledere enn blant toppledere.

Mellommenneskelige ferdigheter utgjør ikke overraskende det mest sentrale ferdighetsområdet på alle ledernivå. Dette omfatter EQ-begrepet⁶³, kommunikative ferdigheter etc. I dagligtalen omtales det gjerne litt lettvint som sosiale antenner. For ledere på høyere nivå er evnen til å forstå organisasjonen som helhet mer vesentlig enn for ledere på laveste nivå. Dette innebærer forståelse av egen organisasjons makt og styringsstruktur, dens funksjoner og dysfunksjoner samt kommunikasjons og beslutningsprosesser. Dette er en forutsetning for god dataanalyse og god beslutningstaking til organisasjonens beste. (Andersen 1995:61)

Alle momentene som er beskrevet over kan være nyttige når ledelse skal beskrives. Til tross for at poenget med viktighet av sosiale ferdigheter finner støtte i forskningsresultater knyttet til ekstroverisjon, EQ, og transformasjonsledelse (Judge 2002), er det imidlertid lite empirisk grunnlag for å hevde at det er direkte sammenheng

⁶³ EQ er en egenskap som bla. innebærer evne til selvmotivasjon og høy ytelse selv under vanskelige forhold, evne til å kontrollere impulser og utsette tilfredsstillelse, evne til å regulere sinnsstemning og til å unngå at bekymringer hindrer en i å tenke klart, og evne til å vise medfølelse og å kunne håpe (Goleman 1995:34 i Strand 2001:314)

mellom denne modellen og effektivitet i tradisjonell rasjonalistisk forstand. (Andersen 1995:62) Modellene brukes likevel grunnet deres deskriptive⁶⁴ verdi.

Men hva gjør kriminalomsorgen for å sikre seg at fengselsbetjenter skal kunne ha den innflytelse som er nødvendig for å løse sikkerhets, miljø og lederoppgaver? Forhåpentligvis gis nødvendig kompetanse gjennom fengselsskolen. Men det er ikke nok. I tillegg er norske fengselsbetjenter gitt autorisasjon til å utøve makt innenfor gitte rammer som styringsdokumentene definerer.

Makt, maktkilder, funksjoner og dysfunksjoner

Makt er beskrevet innenfor mange ulike disipliner, men jeg vil i likhet med Ingela Thylefors(1991) forholde meg til atferdsvitenskapelige innfallsvinkler.

Litt banalt kan man si at makt dreier seg om evnen til å få det som man vil. En noe mer faglig variant kan være : *”den evnen a må ha for å få b til å gjøre noe han ellers ikke ville ha gjort (Dahl 1957 i Thylefors 1991:39)”*.

Det finnes ulike maktnivå. Vi som fengselsbetjenter befinner oss i krysningen mellom disse nivåene. Vanligvis snakker vi om individuell, mellommenneskelig og strukturell makt.

Individuell makt

Thylefors bruker begrepet livskraft og individuell makt om hverandre. Dette begrepet kan forstås som individets evne til å nå sine mål tross motstand. Thylefors siterer Nietzsche: *”Å være menneske er å ha vilje til makt”*(Thylefors 1991:37). Med dette menes ikke makt over andre, men makt over seg selv – altså frihet. Innenfor humanistisk orientert psykologi finner vi igjen de samme tankene hos både Maslow og Alederfer. Driften mot selvrealisering bygger altså på en tilsvarende oppfatning av mennesket. Nietzches eksistensielle oppfatning av mennesket har relevans til rehabiliteringsutfordringene vi står ovenfor i kriminalomsorgen i dag. Innsatte og pasienters avmaktsopplevelse knyttes stadig oftere til psykiske lidelser. Eriksson er av den oppfatning at avmakt er et viktig element i psykiske lidelser. Eller sagt på en annen måte: makt over seg selv er en ingrediens i god psykisk helse.

⁶⁴ Deskriptiv: beskrivende.

Sosial makt

Sosial makt oppstår i samspillssituasjoner. Strukturer handler for så vidt også om samspill, men i sosial makt snakker vi om direkte samspill. Eksempel kan være samspill i en familie, på et vaktlag i fengsel, eller på et fotballag. Det sentrale momentet i forhold til sosial makt er hvordan medlemmene i disse gruppene påvirker hverandres adferd. Weber definerer sosial makt som :”sannolikheten att en aktør i en sosial relation är i position att få igenom sin vilja trots motstand (Weber 1947 i Thylefors 1991:39).

Strukturell makt

Når vi snakker om strukturell makt befinner vi oss på et overordnet nivå. For eksempel vil offentlige budsjetter, juridiske og politiske ressurser danne rammene for individenes makt over seg selv og hverandre. Justisdepartementet har for eksempel definert regler for når betjenter kan bruke makt overfor innsatte. Budsjetter danner rammer for enhetenes drift. Et aktuelt tema i denne sammenheng er hvordan organisasjonenes makt og styringsstrukturer får konsekvenser for både de som jobber i, og de som er klienter i disse organisasjonene. Dette temaet kommer vi tilbake til senere.

Menneskesyn og makt

Jeg vil følge Nietzsche litt til. Han eksistensfilosofiske standpunkt er i tråd med det humanistiske menneskesynet som ligger til grunn for kriminalomsorgens virksomhet (St. m 27) Eriksson m.fl opererer med det samme maktbegrepet og er som sagt av den oppfatning at makt er en ingrediens i psykisk helse. Dette er et tankekors. Det menneskesynet kriminalomsorgen bygger sin virksomhet på oppfatter frihet som et eksistensielt behov for alle mennesker. Samtidig er kjernen i fengselsstraff å frata mennesker denne friheten. Når rehabilitering er et av to sentrale element i organisasjonens overordnede målsetning forstår vi at kriminalomsorgens virksomhet både er motsetningsfylt og problematisk. Og for dere som skal bli fengselsbetjenter vil problematikken oppleves spesielt vanskelig ettersom det er dere som skal jobbe ansikt til ansikt med innsatte innenfor disse motsetningene. Det er dere som vil merke de psykiske følgene av isolasjon, og samtidig forventes å drive effektivt miljøarbeid, hindre skadevirkninger etc.

For at fengselsbetjenter skal bli i stand til å operere innenfor dette dilemmaet er dere gitt en autorisasjon til å utøve makt innen gitte rammer. Denne makten er formell. Hvordan man fungerer som betjent i relasjon til omgivelsene vil imidlertid avhenge av hvilke reell makt man har. Og reell makt har mange kilder. De ulike maktkildene har ulike funksjoner og dysfunksjoner. Effektivt sikkerhetsarbeid innebærer at det må benyttes en

eller annen grad av tvangsmakt. Men hvordan påvirker denne maktbruken muligheten for positivt endringsarbeid?

Maktens kilder, funksjoner og dysfunksjoner

Kriminalomsorgen er en del av samfunnets maktapparat. Makt er et nødvendig redskap i straffegjennomføringen. Men straffen skal ikke bare gjennomføres på en for samfunnet betryggende måte. Forholdene skal også legges til rette for at lovbrytere kan gjøre en egeninnsats for å endre sitt kriminelle handlingsmønster. Dette innebærer blant annet at fengselsbetjenten er pålagt kontaktbetjentansvar.

”Kontaktpersonen skal bistå domfelte gjennom soningen og ha kunnskaper om hvilke tiltak som kan være aktuelle, og kunne motivere den straffedømte til å ta nødvendige valg. Kontaktpersonen må i samarbeid med domfelte kunne utarbeide en fremtidsplan som avdekker utviklingsbehov og legger opp til en straffegjennomføring som gir grunnlag for å leve et liv uten kriminalitet. Samtaler om domfeltes kriminalitet, livsførsel og motivasjon til å gjennomføre ulike livsmestrings og bevisstgjøringsprogrammer, krever høy kompetanse hos betjentene. En konsekvens av denne måten å arbeide på er at kontaktpersonen får opplæring i metodisk arbeid og fremtidsplanarbeid

Fengselsbetjenten har på den ene siden sikkerhetsmessige oppgaver, og har myndighet til å sette fysisk makt bak pålegg. Samtidig skal han utføre metodisk miljøarbeid i kraft av å være kontaktpetjent. Når vi i tillegg trekker inn eldste tjenestemannsinstituttet og veilederplikten trer konturene av en svært mangfoldig og bred yrkesrolle frem. Hvordan disse rollene påvirker hverandre blir da et spørsmål det er all grunn til å vurdere. Det er særlig maktaspektet som er interessant i så måte.

Et eksempel på makt/ autoritetsproblematikk:

Milgrameksperimentene

Stanley Milgram gjennomførte på 60 og 70-tallet en rekke eksperimenter innenfor studiet av autoritetsrelasjoner. Målet var å undersøke hvor langt vanlige mennesker var villige til å underkaste seg ”vitenskapelig” autoritet. Forsøkspersonen (A) fikk beskjed om at

målsetningen med forskningen var å studere sammenhengen mellom læring og bruk av straff. As oppgave var å lese opp rekker av ord som en elev (B) skulle repetere. Dersom eleven ikke husket ordrekkene skulle A gi et støt via elektroder som var festet til Bs kropp. A ble hele tiden overvåket av en forsøksleder, og fikk betalt for jobben. B var instruert til å simulere at han fikk støt ved å riste og skrike i stadig sterkere grad ettersom strømstyrken økte. Eksperimentet avdekket at mellom 60 og 70 prosent av forsøkspersonene var villig til å gi eleven strømstyrker opp til et nivå som var angitt som dødelig. Men denne prosenten sank hvis B satt svært nær A. Milgram synliggjorde på denne måten autoritetens skyggeside i form av ukritisk lydighet.

Goffmanns (1993) studier av store psykiatriske institusjoner er ikke direkte rettet mot maktbruk. Men de destruktive tilpasningsstrategiene klientene i hans studier velger kan oppfattes som et resultat av å være i en total avmaktsituasjon og samtidig bli utsatt for tvang, straff og krenkelser.

Makt kan som nevnt naturlig inndeles i formell og reell makt. Når jeg under skal analysere betjentenes tilgang til de ulike maktkildene er det i betydningen reell makt. Taksonomien⁶⁵ er utviklet av Frensch og Raven, men gjengitt i Thylefors 1991.

Belønningsmakt er som det ligger i ordet den makten som ligger i muligheten til å gi belønning. Eller sagt på en annen måte. En betjent har belønningsmakt dersom en innsatt etterkommer et pålegg for å oppnå belønning som han antar kontrolleres av betjenten (Fritt etter Andersen 1995:101)

En fengselsbetjents hverdag er sterkt regelstyrt. Det kan synes som om muligheten til å belønne er liten, og at betjentene dermed har lite reell belønningsmakt.

Det som særlig kjennetegner relasjonen innsatt ansatt er imidlertid ikke nødvendigvis betjentens makt over den innsatte. Det avgjørende er etter mitt skjønn den innsattes mangel på makt over egen situasjon. Det er en ekstrem ubalanse i maktforholdet mellom innsatte og ansatte. På en vanlig lukket avdeling er det vanlig at alle rutiner er styrt via instruks eller internt reglement. Det være seg når den innsatte kan ta en telefon, hvor lenge man kan ringe, når man kan handle kioskvarer, hvilke kioskvarer og for hvor stor sum, når man kan lufte seg, når man kan motta besøk, og av hvem. Mange steder må man også be om å få gå på toalettet, eller dusje. I et system av denne typen kan bagateller få avgjørende betydning. Disse bagatellene er det betjentene som forvalter. En betjent avgjør om man kan få gå på toalettet med en gang eller om 10 minutter, tilsvarende med dusjing. En betjent kan avgjøre om han vil innvilge en ekstra telefon, ekstra ringetid etc. En betjent avgjør hvem av de innsatte som skal få avisen først, eller hvem av de innsatte som skal få prate sammen, og hvor lenge. Som kontaktbetjent skriver man også vedlegg til de permisjonssøknadene som klienten skriver. Disse vedleggene har stor betydning når det skal vurderes om den innsatte skal få permisjon

⁶⁵ Taksonomi: ordning, klassifikasjon

eller ikke. Dette innebærer at fengselsbetjenter i realiteten besitter stor grad av belønningsmakt.

Straffende makt

I straffemakten ligger den makten betjenten får gjennom muligheten han har til å straffe. Det kan vanskelig tenkes en yrkesgruppe med mer tilgjengelig tvangs/ straffemakt enn fengselsbetjenter. Ikke bare direkte gjennom tilgjengelige tvangsmidler, men også gjennom fravær av smidighet. I et lukket fengsel reguleres praktisk talt alle goder av fengselsbetjentene. Maktbruken i kriminalomsorgen er sterkt regulert. De tvangsmiddel som systemet har til rådighet er det strenge vilkår for å bruke. Likevel er det i realiteten slik at i et regelstyrt system er skillet mellom en levelig tilværelse og en traurig tilværelse avhengig av velvillighet fra betjentene. Dette gir betjenten i realiteten også stor straffemakt.

Legitim makt

Legitim makt er den autoriteten som skriver seg fra maktholderens legitime rett til å be om og befale lydighet. Dette er en makt som betjenten utvilsomt har gjennom instruks og forskrift til Lov om straffegjennomføring, og innebærer vanligvis også tilgang på belønnings og straffende makt.

Referansemakt

Den innsatte etterlever betjentens pålegg fordi vedkommende beundrer eller identifiserer seg med betjenten og ønsker å vinne hans bifall (Fritt etter Andersen 1995:101) Dette er en maktkilde som i sin natur vil variere sterkt fra person til person, og fra relasjon til relasjon. En betjent kan oppleve å ha voldsom innflytelse over en innsatt som han har en god relasjon til, mens han overhodet ikke har innflytelse over en annen innsatt.

Ekspertmakt

Ekspertmakt oppnås når den innsatte har en oppfatning av at betjenten er i besittelse av overlegne kunnskaper og ferdigheter. Denne maktbasen er nært knyttet til referansemakt. Også her har betjenter ulik grad av makt. I hvilken grad betjenten viser seg å ha kunnskaper om systemet og ferdigheter som rådgiver, støttespiller og kontaktbetjent vil her ha betydning.

Hvilken makt som ligger i denne kilden vil naturlig variere fra relasjon til relasjon. Innsatte anerkjenner ulike typer kunnskap. Mens en er opptatt av trening og kosthold er en annen eksempelvis opptatt av ulike retninger innen filosofi eller litteraturhistorie.

Betjenter og innsatte lever nært i samhandling med hverandre ofte over lang tid. Betjentene har mulighet til å skaffe seg både referansemakt og ekspertmakt. Dette er imidlertid kilder de selv må oppnå over tid.

Informasjonsmakt

Informasjonsmakt er den makten man er i besittelse av når man har kjennskap til informasjon det er knapphet på. Særlig i lukkede avdelinger er det svært stor knapphet på informasjon. Saksgangen omkring permisjonssøknader etc. er omfattende og tar lang tid. Den innsatte har ingen mulighet til selv å purre opp, ringe etc for å høre hva som skjer i saken. Den muligheten har imidlertid fengselsbetjenten. Brev, telefoner, aviser samt tv-titting er goder som til en viss grad kan reguleres eller påvirkes av betjenten. Betjenten besitter derfor også denne maktkilden.

Det er i virkeligheten vanskelig å skille de ulike maktkildene så klart fra hverandre som det fremgår her. Formell legitim makt vil for eksempel vanligvis følges av belønnings- og straffemakt. Disse ulike maktkildene gir, som vi ser, betjenten omfattende makt over den innsatte. Ettersom et fengsel skal være en arena for positiv atferdsendring, er det grunn til å se nærmere på hvilken effekt disse ulike maktkildene har.

Fra et sikkerhetsmessig perspektiv kan det synes unødvendig. Det å ha tilgang på mange typer makt kan være nyttige verktøy å benytte for å få til en effektiv straffegjennomføring. Når det gjelder det å få til et positivt miljøarbeid, synes dette ikke like selvsagt.

Her møter vi den kanskje mest sentrale problemstillingen som kriminalomsorgen står ovenfor. Hvordan påvirker betjentens makt/ lederrolle rolle den samme betjentens miljøarbeiderrolle?

Maktkildenes effektivitet

Kunnskap om maktkildenes effektivitet har naturligvis relevans også i ledelse og veiledning av yngre tjenestemenn. Likevel er det særlig i relasjon til de innsatte at problematikken kommer til syne.

Det er utført flere forskningsprosjekt for å belyse de ulike maktkildenes effektivitet. Funnene bør imidlertid tolkes med forsiktighet. I følge Thylefors (1991) lider en del av disse undersøkelsene av metodiske svakheter.

Formell ledelse har en grunnleggende base i legitim makt. Legitim makt er igjen koblet til tvangs og belønningsmakt. Denne kilden kan ikke påvises å ha direkte samband med effektivitet. Den kan fungere igangsettende, men dersom den brukes alene vil den over tid skape *”en følelse av maktesløshet, frustrasjon og motstand”* (Thylefors 1992). Jeg tolker Goffmanns tilpasningsstrategier som et resultat av innsattes svært begrensede tilgang til personlig makt kombinert med personalets betydelige muligheter til å benytte legitim og dermed også belønnings- og straffende makt. Særlig tilpasningsstrategiene

som går ut på at den innsatte gjør opprør eller isolerer seg, inneholder de samme elementene som Thylefors viser til.

Påstanden underbygges ytterligere av Lewin, Lippit og Whites forskning på følger av autoritær lederstil (Lippit og White 1958 i Andersen 1995), og Dahrendorf hevder i sin forskning at sosiale konflikter i arbeidslivet skyldes skjevheter i maktforholdet. Han hevder på dette grunnlag at det i alle relasjoner mellom overordnet og underordnet er en underliggende konflikt.(Dahrendorf 1969 i Andersen 1995)

Belønnende og straffende makt kan skape lydighet, men sjelden over tid.

Belønningsmakt skaper dessuten en følelse av avhengighet og manipulasjon. Bruk av disse kildene krever utstrakt bruk av kontroll. Dessuten må det stadig brukes mer belønning eller straff dersom effekten skal beholdes. I fengselssystemet møter vi dessuten på problemet med hvordan man straffer den som ingen ting har.

Straff er kun effektivt som maktmiddel når det ikke benyttes. Straffemakt skaper ikke bare motstand hos den som blir utsatt for den, men også i omgivelsene. Dessuten oppleves det som en tilfredsstillende å ikke adlyde.(Miller 1974 i Thylefors 1992)

Belønning og straff er naturligvis nødvendig i enkelte situasjoner. De bør imidlertid brukes sammen med andre kilder. Straffemakt er den kilden som har minst effekt når det gjelder å styre adferd. Den er dessuten negativt korrelert med effektivitet i betydning måloppnåelse. Dette er et dilemma ettersom kriminalomsorgens ”reason of existence” er samfunnets behov for å straffe. Ovennevnte funn samsvarer imidlertid godt med kritikk fra deler av miljøet innen kriminologi og rettssosiologi som hevder at straffen skaper avvik, og at dersom den i det hele tatt har noen positiv effekt er det på den gruppen som ikke blir utsatt for den.

Thylefors sammenfatter med å si at legitim makt må kombineres med ekspert og eller referansemakt dersom man skal unngå dette. Arbeid med innsatte handler dels om omsorg og dels om straff og kontroll. Til tross for det selvvinnlysende i følgende resonnement er det ikke mindre viktig å ta med seg. Man kan ikke beordres til å føle, være empatisk eller positiv. Man kan beordre en viss adferd, men ikke hva man skal ville. Å legge forholdene til rette for rehabilitering må bygge på en forståelse av dette. Bass hevder at medarbeidere generelt er mest tilfreds med ekspert- og referansemakt. Ekspertmakten er den kilden som har størst påvirkning på medarbeidernes tilfredshet og prestasjonsnivå. (Bass 1981 i Thylefors 1991) Det er som tidligere nevnt vanskelig å si noe generelt om betjentens ekspertmakt i relasjon til de innsatte. I enkelte tilfelle kan det være en innsatt som har vært fengslet ved en rekke tidligere anledninger. Dersom betjenten er ung og uerfaren vil betjentens ekspertmakt være betydelig redusert. Ekspertmakten ser i følge Bass og Thylefors ut til å ha få dysfunksjoner. Det er imidlertid viktig at kompetansenivået ikke er for høyt. Hensikten er å være en modell som man kan relatere seg til. Et for stort spenn mellom innsatte og ansattes kompetanse kan skape kommunikasjonsproblem og avstand.(Thylefors 1991) Milgrams forskning på lydighet ovenfor autoriteter synliggjorde et ankepunkt jeg mener også må ha relevans for ekspertmakt. Særlig når det gjelder erfarne tjenestemenns veiledning av aspiranter er tankeløs lydighet en mulig utfordring.

Referansemakt har høy korrelasjon med effektivitet. Jeg antar at fengselsbetjenter har svært ulikt nivå av denne kilden. Hva som skal til for å få innsattes respekt vil naturlig variere fra relasjon til relasjon. Denne kilden har en følelsesmessig karakter og kan skape entusiasme og tillit. Dette er effekter jeg antar er en forutsetning for godt kontaktbetjentarbeid. For å opparbeide seg denne typen maktkilde vil holdninger, profesjonalitet, ærlighet, troverdighet og det å møte den innsatte med respekt være avgjørende.

Disse momentene underbygger betydningen av et høyt generelt kompetansenivå hos fengselsbetjenter. Det er også et moment som underbygger behovet for fag som etikk og profesjonalitet. Det synliggjør også mulige ulemper ved relativt utstrakt bruk av ufaglært arbeidskraft. Jeg antar at ufaglærte betjenter i mindre grad enn faglærte har kjennskap til fengselssystemet. Det må forventes at de derfor også har generelt mindre tilgang til ekspertmakt. For å kompensere dette kreves økt bruk av belønning og straffemakt.

Hva kommer det så av at de ulike maktkildene ser ut til å ha så ulik effekt? Hvis vi nok en gang forsøker å forstå dette i lys av Eriksson og Nietzsche ser vi at legitim, belønnings- og i særdeleshet straffende makt grunnleggende sett fungerer ved å ta makten fra den underordnede. Effekten er altså fundamentert i ytre motivasjon. Hvis vi derimot ser på ekspert og referansemakt har disse effekt på et annet grunnlag. Her er det ikke tvangsaspektet som ligger til grunn, men snarere en indre motivasjon hos den underordnede til enten å være som den overordnede fordi vedkommende fremstår som en modell, eller at vedkommende har en kompetanse som den underordnede selv mener fortjener autoritet. Man underordner seg altså av egen vilje. Det at man selv velger å gi sin overordnede makt eller innflytelse over seg selv innebærer ikke et tap når det gjelder frihetsopplevelse eller makt over seg selv. At indre motivasjon er å foretrekke fremfor ytre motivasjon er et akseptert faktum i fagmiljøene. I vårt tilfelle er indre motivasjon av spesiell interesse knyttet til det rehabiliterende aspektet. Man kan verken tvinge eller lokke noen til å leve et rus eller kriminalitetsfritt liv. Dette er vel ikke akkurat dramatisk erkjennelse for leseren. Det er imidlertid et moment som kompliserer dette bildet. Det ser ut til at dersom man benytter belønning eller straff på klienter eller underordnede som allerede er indremotivert vil indremotivasjonen kunne forsvinne. Så ber jeg leseren ha dette i bakhodet når han forstår noe så grunnleggende for fengselsdriften som for eksempel progresjonssoningsmodellen.

En kontekstuell faktor - organisasjonsstruktur

Fengselsbetjenter og innsatte opererer imidlertid ikke i et vakuum. Som jeg har presentert tidligere opererer man med ulike maktnivå. Og som fengselsbetjent i kriminalomsorgen vil man stå i konfliktområdet mellom strukturell, individuelle og relasjonell makt. Eller for å være helt konkret. Det dannes en naturlig konfliktlinje når individene i en organisasjon grunnleggende sett ønsker frihet og kontroll over sin egen

situasjon når organisasjonen i seg selv helt grunnleggende har interesse av å begrense den samme friheten. For å forstå livet i avdeling må man altså trekke inn kontekstuelle forhold. I et organisasjonsteoretisk perspektiv må man da forstå strukturelle og kulturelle forhold i tillegg til ledelsesprosesser og relasjonelle prosesser for øvrig. Å presentere disse momentenes komplekse samspill i alle sine nyanser er det ikke rom for her. Men organisasjonens sosiale, formelle struktur vil påvirke både kultur og prosesser. En strukturell idealtipe har en rekke likhetstrekk med de større fengslene vi har i Norge. Jeg vil underveis presentere noen resultater fra en kvantitativ undersøkelse av arbeidsforholdene på Ullersmo fengsel. Finner vi de særtrekkene vi kan forvente sett i lys av maktteori og strukturelle forhold ved denne typen fengsel?

Så kan man spørre seg. Hvorfor trekke frem organisasjonsstruktur i et kapittel som skal omhandle makt og ledelse i betjentrollen? Struktur handler grunnleggende om hvordan arbeidsoppgavene fordeles i en organisasjon og om hvordan dette arbeidet skal koordineres. Koordinasjonsutfordringen omhandler altså hvem som skal kontrollere at de ulike oppgavene blir utført som de skal, og hvem som skal kontrollere kontrollørene. Dette handler om fordeling av makt. Og maktfordeling er sett i lys av det vi allerede har drøftet en vesentlig faktor for å forstå det sosiale livet i organisasjoner. Vanligvis burde en drøfting av hvorvidt norske fengsel har maskinelle trekk eller ikke vært langt mer balansert enn her. Hensikten er ganske enkelt å få leseren til å se sammenhengen uten å måtte bruke for mye plass. Det er opp til leseren å vurdere i hvilken grad disse særtrekkene er en god beskrivelse av det fengselet man selv er tilsatt ved

Mintzbergs maskinbyråkrati

”What could be more important to the effective functioning of our organisations (...) than the design of their structures?”(Mintzberg 1983)

Henry Mintzberg hadde en pragmatisk målsetning med boka : ”Structure in fives – designing effective organizations”. Han ønsket å undersøke hvordan man kan designe en organisasjonsstruktur som er tilpasset de målsetningene ulike organisasjoner har. Han presenterer fem strukturelle idealtyper og kartla disse strukturenes fordeler og ulemper. En av disse er maskinbyråkratiet. Selv om det mest klassiske eksempelet på et maskinbyråkrati er en masseproduksjonsbedrift sier Mintzberg selv at fengsel også er et eksempel på denne typen struktur.

Denne idealtypens særtrekk vokste frem under den industrielle revolusjon. Økt bruk av maskiner i produksjonen stilte nye krav til arbeiderne og dermed organisasjonen. En maskin er avhengig av nøyaktige råvareleveranser som blir levert på nøyaktig riktig tidspunkt. De kan dessuten arbeide kontinuerlig og er vel tilpasset å gjøre det de er konstruert for, men ingenting annet. Når store maskiner ble tatt i bruk i alt fra fyrstikk til

klesproduksjon måtte arbeidet tilpasses maskinene. Dette skapte behov for prosedyrer, spesialisering, ledelse og skiftordninger. Disse organisasjonene viste seg å være overlegent effektive i stabile omgivelser. Det var denne strukturen som muliggjorde masseproduksjonen av biler under Henry Ford. Det er også denne organisasjonsstrukturen som har lagt grunnlaget for overflodssamfunnet i den vestlige verden.

Hva kjennetegner så et maskinbyråkrati? Hvilke fordeler og ulemper knyttes til denne strukturen? Kjenner vi igjen disse elementene fra vår egen praksis?

I følge Mintzberg har maskinbyråkratiet følgende særtrekk:

- *Rutinepregede arbeidsoppgaver.*
- *Det meste av arbeidsoppgavene er enkle og tar relativt kort tid å utføre.*
- *Standardiserte arbeidsprosesser/ prosedyrer.*
- *Stor grad av spesialisering.*
- *Avgjørelser tas sentralt*
- *Formalisert kommunikasjon*
- *Omhyggelig utarbeidet administrasjon. Skarpt skille mellom stab og linje*

Rutinepregede arbeidsoppgaver

I hvilken grad betjentarbeidet er rutinepreget avhenger nok av hvilken driftsenhet man arbeider ved. Men vekkerunde, matrunde, følgetjeneste, luftevakt, streifvakter etc. er sentrale element i hverdagen til de aller fleste fengselsbetjenter. Rutinebeskrivelsen er et sentralt element i så måte. Særlig på større enheter vil hele ”maskineriet” være avhengig av at rutinene følges. Vi kan bruke Oslo fengsel som eksempel. Luftegården har bare plass til et visst antall innsatte⁶⁶. En forutsetning for at alle skal få luft i løpet av dagen er at de ulike avdelingene låser ut til luft på nøyaktig riktig tidspunkt. Allerede her ser vi de maskinelle trekkene ved fengselet. Den må tikke som en klokke. Dersom noe ikke går etter rutinen vil det forplante seg i hele organisasjonen.

De fleste arbeidsoppgavene er enkle og tar relativt kort tid å utføre

Ekstremeksempelet kan være kretskortlodderen på Nokia. Han gjentar en arbeidsprosess som tar noen få sekunder hele arbeidsdagen. Så ekstremt kan vi neppe si at fengselsbetjentyrket er. I hvilken grad vi finner igjen dette trekket vil avhenge av hvor man jobber. Jobber man på en av de store enhetene vil nok følgetjeneste, opp og igjen låsning, matrunde etc. prege arbeidsdagen. Dette er oppgaver som er relativt korte og enkle sammenlignet med for eksempel forskning som kan vare i årevis, eller

⁶⁶ Luftegården har plass til samtlige innsatte i katastrofesituasjoner som eks brann, men når de innsatte skal ha luft kan det av både sikkerhetshensyn og bekvemmelighetshensyn ikke være like mange.

arkitektoppgaver hvor man kan arbeide i flere måneder med å tegne en oljeplattform eller et boligkompleks.

På mer progressive enheter kan man på det andre siden oppleve at det rehabiliterende elementet opptar mye av arbeidsdagen. Dette er et arbeid som verken er lett eller tar kort tid å utføre.

Standardiserte prosedyrer eller prosesser

Det klareste eksemplet vil man fortsatt finne i masseproduksjonsbedrifter. En arbeider kan stå en hel dag å lodde fullstendig like kretskort, eller skru ben på kjøkkenstoler, og det skal gjøres fullstendig likt fra gang til gang. Det motsatte av en arbeidssituasjon preget av standardiserte prosedyrer er en arbeidssituasjon med stor grad av frihet og rom for kreativitet. Dersom man tenker seg standard og frihet som dikotomier vil den klassiske avdelingsbetjenten ligge nærmere standard enn frihet. Rutinebeskrivelsen er en standard i seg selv. En rapport skal skrives på en bestemt måte. Urinprøver, visitasjon og besøk skal også utføres på en bestemt måte. Men betjenter har nok likevel betydelig større rom for individuelle vurderinger enn den klassiske samlebandsarbeideren. I tillegg er det vesentlig å se forskjellen på å jobbe med mennesker i stedet for ting. Mennesker forholder seg aktivt til hverandre. Muligheten for at arbeidsprosessene blir fullstendig like fra gang til gang blir dermed redusert. Det innebærer at forutsigbarheten ved samlebandet på Ericsson ikke vil finnes i en institusjon som fengsel uavhengig av i hvilken grad man bruker rutiner.

Stor grad av spesialisering

For å starte med de klassiske eksemplene igjen. I en industribedrift vil ulike avdelinger ha klart definerte oppgaver. Noen driver med produksjon, andre med markedsføring, salg, forskning og utvikling. Og innenfor produksjonen vil oppgavene være klart fordelt. Å produsere en bil innebærer for eksempel hundre tusenvis av arbeidsprosesser. Hver arbeider jobber kun med noen få av disse. På en enhet jobber arbeiderne kun med å montere bilseter, mens en annen enhet monterer ratt og instrumenter. Er dette trekk vi finner igjen i kriminalomsorgen?

Fengsel omtales gjerne litt sleivete som en soningsmaskin. Hvis vi tenker oss fengselet som en stor produksjonsbedrift der varetektsinnsatte eller dømte kommer inn i den ene enden, og kommer ut igjen som ferdig straffede og ideelt sett rehabiliterte i den andre enden dukker disse trekkene opp. Særlig i store enheter vil man gjerne være fast plassert i mottaket, i sentralen, på faste avdelinger, på tøylager, besøk, eller i transportavdelingen. På mindre enheter vil man nødvendigvis måtte dekke større områder. I de minste enhetene må betjentene kunne alle de ulike prosessene. Som en konklusjon kan vi si at graden av ”maskinelle trekk” i denne sammenheng avhenger av driftsenhetens størrelse. Dessuten vil det som tidligere nevnt være vesentlig å skille mellom det å jobbe med mennesker versus det å jobbe med ting.

Avgjørelser tas sentralt

Når Nokia og Sony Ericsson produserer mobiltelefoner kan de ikke la arbeiderne selv ta avgjørelser i særlig grad. Dersom du kjøper en mobiltelefon er det en selvfølge at den er helt lik alle andre mobiltelefoner i samme serie. Man ville neppe akseptert en telefon som ikke hadde radio likevel fordi han som lodder kretskortene mente det ville være bedre med en mp3 spiller.

I fengselsvesenet finner vi igjen de samme trekkene selv om motivet er et annet. Den enkelte innsattes rettssikkerhet og rett til å bli behandlet likt som andre innsatte, samt kontroll med maktanvendelsen i organisasjonen nødvendiggjør en viss grad av sentrale beslutninger. Det å sentralisere beslutninger innebærer uavhengig av motiv at makt flyttes oppover i organisasjonen.

Formalisert kommunikasjon

Formell kommunikasjon står i naturlig motsetning til uformell kommunikasjon. I kriminalomsorgen skal kommunikasjonen gå tjenestevei. Det betyr at den informasjonen som til slutt når KSF har vært innom alle de mellomliggende nivåene. Årsaken til denne kommunikasjonsmåten er primært rettssikkerhetshensyn. Dessuten er det nødvendig for at ledelsen til enhver tid skal kunne være informert om forhold i egen enhet. Et sentralt spørsmål i så måte er om toppledelsen da får nok informasjon og informasjon med god nok kvalitet til å ta gode strategiske avgjørelser.

Omhyggelig utarbeidet administrasjon. Skarpt skille mellom linje og stab

I hvilken grad skillet mellom betjenter og administrative funksjoner er skarpt eller ikke vil nok variere fra enhet til enhet. Men siden avdelingsbetjentfunksjonen krever sertifisering, og administrative funksjoner ofte krever spesialkompetanse vil disse gruppene ha liten mulighet for å erstatte hverandre. Dette er noe man nok en gang særlig finner i større enheter som Bergen, Ringerike, Skien, Oslo, Ila og Ullersmo fengsel

Når denne type organisasjoner omtales i litteraturen snakkes det ofte om at målsetningen er at organisasjonen skal fungere som et velsmurt maskineri. Dette kjenner kan vi kjenne igjen fra egen hverdag. Opplevelsen av at fengsel først og fremst er en soningsmaskin kan være et frustrasjonsmoment både for betjenter og innsatte. Fokuset på beleggspersent og kvantifiserbare suksesskriterier for øvrig understreker dette elementet.

Jeg har så langt vært nærmest tendensiøs i min drøfting av hvorvidt enhetene i kriminalomsorgen har maskinelle trekk eller ikke. For det første er det ikke slik at

norske fengsel er eller ikke er maskinbyråkrati. For det andre er det ikke slik at disse særtrekkene kun finnes i denne idealtypen. Men som en litt lettvtint konklusjon vil jeg si at kriminalomsorgen som organisasjon har maskinelle trekk. Dessuten finner man mange av disse trekkene ved de større driftsenhetene. De mindre enhetene, og særlig de med lavere sikkerhetsnivå er mindre preget av denne idealtypen.

Men mer interessant enn om kriminalomsorgen er eller ikke er et maskinbyråkrati er spørsmålet om hvilke konsekvenser denne organisasjonsstrukturen har for de som oppholder seg i den - altså innsatte og ansatte. Da vil det innenfor det maktteoretiske perspektivet være nødvendig å stille seg følgende spørsmål: Hvor er makten plassert i denne organisasjonsstrukturen? I hvilken grad har de innsatte og betjentene makt ”over seg selv”? Hva innebærer egentlig rutiner, standardisering, spesialisering, sentralisering av myndighet og skarpe skiller mellom linje og stab i et maktperspektiv?

Det kan dreie seg om å flytte makt fra bunn til topp i organisasjonen. Dette trekket vil vi finne i alle organisasjoner, men maskinbyråkratiet er den som utmerker seg i denne retningen. Motivet er at kostnaden ved feil i slike organisasjoner er uholdbart store. Tenk om flygere ikke hadde hatt rutiner og sjekklister. Tenk om samlebåndsarbeidere i industrien kunne være kreative. Eller om fengselsbetjenter selv kunne avgjøre hvilke kriterier som må være oppfylt for tvangsmiddelbruk.

Ulemper ved denne strukturen

Ulempene har opprinnelse i fordelene – mennesker er ikke mekaniske tannhjul som presterer likt hver dag. Utstrakt bruk av kontroll skaper konflikter. Og rutinepreget arbeid vil for mange føre til motivasjonsvansker.

Maskiner tilpasser seg ikke endringer i omgivelsene. På samme måte som en bil ikke plutselig får propell hvis den faller i vann, vil heller ikke denne type organisasjoner automatisk tilpasse seg endrede utfordringer i forhold til omgivelsene.

Maskinbyråkratiet er en prestasjonsorganisasjon. Den egner seg dårlig til problemløsning. Lederfokuset er et evig søk etter effektivitet. Få er trukket inn i prosessen på dette nivået.

En meget stor del av makten i dette systemet hviler på toppledelsen. Linjeledelsen er vanligvis maktesløs i den forstand at de stort sett videreformidler toppledelsen sine avgjørelser eller håndhever et relativt rigid regel og instruksverk. Toppledelsen får i hovedsak formell informasjon i form av rapporter. Informasjon fra gulvplanet filtreres på hvert trinn. Både betjenter og ledere har en tendens til å overkommunisere informasjon som får dem selv til å fremstå i et positivt lys, mens negativ informasjon som har de motsatte effekten blir underkommunisert eller holdt tilbake. Den totale informasjonen toppledelsen får danner grunnlaget for strategiske valg. Spørsmålet blir da om toppledelsen får nok informasjon av god nok kvalitet til å ta gode avgjørelser.

Stigende utdanningsnivå i den vestlige verden generelt gjør at færre ønsker seg til denne type organisasjoner. Det hevdes at de er gammeldage og i liten grad tilpasset dagens

arbeidsliv. Likevel er vi på mange måter både en del av og omgitt av disse store "maskinene" som tross sine problemer regnes som en helt sentral faktor for velstanden i den vestlige verden.

I tråd med det vi allerede har funnet om disse organisasjonene kjennetegnes de gjerne av høyere fravær og turnover, mer slurv i arbeidet, høy streikefrekvens, en tendens til ulik og ufin behandling av "kunder/ klienter". Dette vil vanligvis føre til innstramninger, som igjen forsterker avvikene (Mintzberg 1983).

Ommedal og Wadseth (2001) har undersøkt arbeidsmiljøet på Ullersmo fengsel, og gjort funn som understreker akkurat disse poengene. De finner at betjentyrket er spesielt belastet. Fengsel har mange likhetstrekk med andre menneskeorienterte arbeidsplasser, men har i tillegg noen særtrekk : "Blant annet jobber de i et system som mange har kritisert for å være ineffektivt "(Whitehead 1989 i Ommedal og Wadseth 2001). Dette henger sammen med at fengselet er et regelstyrt systembyråkrati.

Her skylder jeg leseren en liten forklaring. Maskinbyråkratiet blir først beskrevet som supereffektivt, for deretter å bli kritisert for å være ineffektivt. Poenget er at denne organisasjonsstrukturen er effektiv under en del gitte forutsetninger. For det første må omgivelsene være stabile. Det innebærer at kravene til organisasjonen ikke endrer seg. For det andre må arbeidsoppgavene være egnet til å bryte opp i mange korte og enkle arbeidsbeskrivelser. Problemet med fengsel er at mange av oppgavene ikke lar seg bryte opp. Ettersom vi jobber med mennesker og ikke ting er det heller ikke mulig å instruksfeste hva man skal gjøre til enhver tid. Det betyr at fengselsbetjenten kan komme opp i situasjoner hvor instruksjonen enten ikke gir noen rettledning i forhold til hva som er rett løsning, eller hvor det å følge instruksjonen slavisk vil oppleves som urimelig. Når betjenten samtidig har svært lite makt til å kunne ta avgjørelser kan handlingslammelse bli resultatet. Det kan dreie seg om at svar på søknader om fremstilling eller permisjon en lørdag formiddag ikke har kommet, og det ikke finnes noen representanter fra ledelsen på fengselet. Fra egen praksis har jeg opplevd en rekke slike episoder hvor betjentene bare måtte trekke på skuldrene og beklage, og gi til svar at den innsatte må sende ny påmeldingslapp til 1.betjent på mandag. Påmeldingslapper er i seg selv rigidiserende, byråkratisk og meget lite effektivt, men antakelig nødvendig. Mange av betjentenes oppgaver i fengsel er dessuten ulystbetonte, og kontrolleres av fengselet for å sikre at det blir utført. Det kan dreie seg om streifrunder på nattevakter, urinprøvetaking, tellerunder etc. Systemet har altså ikke tillit til at dette vil bli utført uten bruk av kontroll. Kontrollen i seg selv vil byråkratisere systemet og binde opp ressurser både i selve kontrollrutinene og ved at betjentene må møte dokumentasjonskrav etc.

Dette omfattende kontrollbehovet som Mintzberg omtaler som en "obsession" i maskinbyråkratiet ødelegger mulighetene for at betjentgruppa opplever kontroll eller frihet over sin egen situasjon. Ommedal og Wadseth finner dessuten i internasjonal forskning at betjentes forhold til ledelsen ofte er preget av avstand, skepsis og mangel på støtte. Sosial støtte understrekes som den viktigste stressmoderatoren, med et meget sentralt unntak. Sosial støtte virker ikke som stressmoderator dersom det subjektivt sett oppleves som er begrensning i personlig frihet (Peeters, Bunk og Schafeli 1995 i

Ommedal og Wadseth 2001). Dette er funn vi kan forvente sett i lys av Nietzches eksistensielle standpunkt.

Ommedal og Wadseth fant også at høy opplevd frihet over egen arbeidssituasjon var assosiert med høyt nivå av jobbtilfredshet, forpliktelse, involvering, prestasjoner og motivasjon, og lave nivåer av fysiske symptomer, emosjonelle bekymringer, rollestress, intensjon om å skifte jobb, og faktisk skifte jobb. Mens manglende nivå av kontroll over egen arbeidssituasjon hos fengselsbetjenter henger sammen med jobbstress (Saylor og Wright 1992 i Ommedal og Wadseth 2001). Og fortsatt i tråd med det samme poenget viser det seg at overordnede rapporterer om mindre grad av jobbrelatert stress.

En av de grunnleggende utfordringene innenfor maskinbyråkratiet er konflikten mellom produksjonsinteresser og arbeiderinteresser. Det ser ikke ut til at disse lar seg løse. Maktkamp mellom disse gruppene rigidiserer hele systemet og binder opp mye energi.

” What is good for production simply is not good for people”.(Mintzberg 1983)

Svakheter knyttet til dette perspektivet

Drøftingen i dette kapittelet er fundamentert på Nietzches eksistensielle standpunkt. Men er det slik at alle mennesker er frihetssøkende og opplever struktur som en begrensning i sin individuelle frihet?

Paul Moxenes (2000) presenterer begrepssettet psyko og sosioorientering. Han er av den oppfatning at mennesker grovt sett opplever struktur på to ulike måter. De psykoorienterte opplever struktur som en begrensning i sin individuelle frihet og vil intuitivt ofte utfordre disse strukturene, mens de sosioorienterte opplever struktur som trygghetsskapende. Struktur oppfattes som et utgangspunkt og en ramme for egen og andres virksomhet. Mintzberg erkjenner det samme poenget, men er av den oppfatningen at dette er en gruppe som blir stadig mindre. Det er lett å facineres av makt- avmakt –motmaktperspektivet. Men selv om det er et nyttig utgangspunkt for analyse av vårt eget system og dets maktutøvelse gir ikke dette nødvendigvis hele svaret.

Oppsummering

Det er flere målsetninger med dette kapittelet. For det første ønsket jeg å klargjøre hvilken plass ledelse har i betjentrollen, og hvilket kompetansebehov dette utløser. For det andre ønsket jeg å se hvordan ledelse og makt i betjentrollen har betydning for kriminalomsorgens todelte hovedmålsetning. Maktperspektivet ble også trukket inn i en presentasjonen av Mintzbergs maskinbyråkrati. Denne idealtypen har en rekke likhetstrekk med mange større enheter i kriminalomsorgen. Det sentrale poenget er at makt er nødvendig i utførelsen av betjentyrket, men makt har mange ulike kilder. De

ulike kildene ser dessuten ut til å ha ulike funksjoner og dysfunksjoner. En nøkkel til det å lykkes både som fengselsbetjent og leder er en inngående og intuitiv forståelse av maktdynamikken som er presentert i dette kapittelet.

Litteratur

- Andersen, Jan Aarum *Ledelse og ledelsesteorier – Om hvilke svar ledelsesforskningen kan gi*. Bedriftsøkonomenes Forlag A/S, Oslo 1995
- Fisher et al. *Human Resource Management*. Houghton Mifflin Company, Boston/ New York 2003
- Forsyth, Donelson R. *Group Dynamics*. Wadsworth Publishing Company 1999
- Goffmann, Erving *Anstalt og menneske*. Jørgen Paludans forlag. Viborg 1993
- Johannessen, Eva og Pettersen Reidar *Fengselsbetjenter for framtida*. Evaluering av grunnutdanningen av fengselsbetjenter ved KRUS, Educare/Sebu kompetanse, Oslo 2002.
- Judge, Timothy et al. *Personality and leadership*. Journal of applied psychology, aug 2002.
- Lorentzen, Reidar *Ledelse. Prinsipper og praksis*. Universitetsforlaget. Oslo 1992
- Lund, Per Eirik *Hvilken plass bør ledelse ha i grunnutdanningen av fengselsbetjenter?* Prosjektoppgave i samspill og ledelse. BI/KRUS. Oslo 2003
- Mintzberg, Henry *Structure in fives. Designing effective organisations*. Englewood cliffs. Prentice-Hall 1983
- Moxnes, Paul *Positiv angst*. Forlaget Paul Moxnes. Oslo 2000
- Ommedal, Siv og Wadseth, John Petter *Arbeidsmiljø i et toppsikret fengsel*. Hovedfagsoppgave i psykologi. Det psykologiske fakultet, Bergen 2001
- Thylefors, Ingela *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*.
- Strand, Torodd *Ledelse kan læres*. Bedriftsøkonomenes forlag. Oslo 1992

Offentlige utredninger og dokumenter:

Stortingsmelding nr. 27. 1997 – 1998. Om kriminalomsorgen