



BEHOVS- OG RESSURSKARTLEGGING I KRIMINALOMSORGEN: ENDRINGSFOKUSERT ELLER RESULTATSTYRT?



Bacheloroppgave KRUS 3900 Høst 2020

Kandidatnr: 3907 og 3924

Kriminalomsorgens høgskole og utdanningscenter KRUS

Bachelorstudium i straffegjennomføring 2019-2020

Antall ord: 12 351

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	3
1.1 Problemstilling	4
1.2 Begrepsavklaringer	4
1.2.1 Domfelte	4
1.2.2 BRIK	4
1.2.3 Kontaktbetjent	4
1.2.4 Miljøarbeid	5
1.2.5 Troverdige relasjoner	5
1.3 Faglig relevans	5
2.1 Valg av metode	7
2.2 Litteratursøk	8
2.3 Kildekritikk	8
2.4 Forforståelse	9
3.0 Teori	10
3.1 Mål, teknologi og ressurser	10
3.2 Struktur, ideologi og forhold til omgivelsene	11
3.3 Psykologi og samtalemetoder	14
3.4 Behovs- og ressurskartlegging	15
4.0 Diskusjon	17
4.1 Innføring av BRIK	17
4.2 Gjennomføring av BRIK	21
4.3 Oppfølging av BRIK	29
5.0 Avslutning	32
Litteraturliste	34

1.0 Innledning

Klokken er 0845 en onsdag morgen på en fellesskapsavdeling, i et høysikkerhetsfengsel. Avdelingsbetjenter, fengselsførstebetjent, programbetjenter og inspektør er samlet rundt et bord for overlappingsmøte. Etter at gårsdagens hendelser på avdeling og dagsplanen er fremlagt av betjentene, gis ordet videre til inspektøren. “Det kommer vel ikke som en overraskelse for dere at jeg må mase litt om måltall i dag også. Per dags dato viser tallene for antall gjennomførte BRIK at vi henger litt etter for å nå målkrevet som er på 100 i år. Vi har nå 53 fullførte kartlegginger og 6 under arbeid. Vi er nødt til å opprettholde fokus på dette fremover og sørge for at alle som kan kartlegges får det tilbudet”. En av fengselsbetjentene rekker opp hånden og forteller om hvor vanskelig det er å finne tid til å gjennomføre en god kartlegging. En annen forteller at han fullførte kartleggingene av alle sine kontaktinnsatte i fjor, så det er ikke mer han kan gjøre. Inspektøren trekker pusten godt og verifiserer de ansattes følelser. Videre legger han frem et regnskap av antall BRIK gjort i sammenheng med tertialrapporteringen i september. Regnskapet er ganske enkelt. Utfra dagens fangebefolkning vil vi ha vanskeligheter med å nå et målkrav på 100 kartlegginger. “Dersom man trekker fra antall varetektsinnsatte, de som ikke vil kartlegges og de som er registrert kartlagt i fjor sitter vi igjen med 41 som kan kartlegges”. Løsningen blir en oppfordring om å rekartlegge domfelte. Dette da hver rekartlegging teller som en ny BRIK i statistikken. Inspektøren kommuniserer kun målkravet som kvantitet uten å anerkjenne hensikten med kartleggingsverktøyet. Deltakerne i møtet reagerer umiddelbart og stemningen i betjentkorpset faller. Avdelingsbetjenten lurer på hvorfor inspektøren legger det frem på denne måten hver eneste onsdag, og fengselsførstebetjenten prøver å legge en plan for å motivere de ansatte til å gjennomføre arbeidet inspektøren etterspør gang på gang.

1.1 Problemstilling

Hvordan påvirker organisasjonens ulike trekk BRIK`s implementering, gjennomføring og oppfølging i praksis?

1.2 Begrepsavklaringer

1.2.1 Domfelte

Varetektsinnsatte, domfelte, lovbrøtere og fanger er betegnelser brukt i fengselslitteratur. Man skal være seg bevisst de ulike kategoriene, da de viser til viktige skiller. Varetektstinnssatte sitter i fengsel som siktet i en sak, men ikke dømt etter norsk lov. Domfelte har mottatt en dom og soner en straff da vedkommende er dømt av domstolen for overtredelse av lovverket. I vår oppgave vil det gjennomgående refereres til domfelte, da det kun er disse som kan kartlegges (Manual for behovs- og ressurskartlegging av domfelte, 2015).

1.2.2 BRIK

BRIK er en forkortelse for behovs- og ressurskartlegging, et verktøy som skal benyttes i fengsler og friomsorg. Kartleggingen er basert på frivillighet og skal brukes på domfelte med lengre straffer og oppholdssted i Norge. Verktøyet er elektronisk, og skal avdekke domfeltes ressurser og behov, eksempelvis knyttet til utdanning, bolig, sosialt nettverk og psykisk helse (Hansen, Dahl & Samuelsen, 2014, s. 51)

1.2.3 Kontaktbetjent

“Kontaktbetjenten er en tjenestemann med et særlig ansvar for å følge opp den enkelte innsatte under straffegjennomføringen/ varetektsoppholdet” (Justis- og beredskapsdepartementet, 2002, kontaktbetjentens funksjoner, avsn. 2). Kontaktbetjenten har et ansvar ovenfor enkelte innsatte. Dette ansvaret omhandler å opprette et samarbeid med den domfelte, og bistå med tilrettelegging for at de kan gjennomføre en soning som er “målrettet og systematisk (Justis- og beredskapsdepartementet, 2002, kontaktbetjentens funksjoner, avsn. 3). Eksempler på kontaktbetjentarbeid kan være samtaler, planlegge og gjennomføre ansvarsgrupper, skrive vedlegg til ulike søknader og legge til rette for kontakt med andre etater, herunder kommuner, NAV etc.

1.2.4 Miljøarbeid

Miljøarbeid i Kriminalomsorgen er en metode hvor de daglige møtepunktene mellom ansatte og domfelte skal benyttes som arenaer for læring og mestring av ulike ferdigheter. Hensikten er å gi den domfelte et bedre utgangspunkt for å kunne leve et kriminalitetsfritt liv. Arbeidet i de ulike møtepunktene skal være strukturert og målrettet. Dette kan være samhandling i fellesskapet, aktiviteter eller gjøremål (Drægebø, 2006, s. 193). En viktig grunnpilar i miljøarbeid er troverdige relasjoner.

1.2.5 Troverdige relasjoner

Troverdige relasjoner omhandler relasjoner som skal bygge på gjensidig respekt og tillit. Fængselsbetjenten bør fremstå som en god rollemodell og være bevisst sitt ansvar i relasjon med den innsatte (Drægebø, 2006, s. 198).

1.2.6 Tildelingsbrev og styringsparametere

Tildelingsbrevet er styringsdokument utarbeidet på bakgrunn av Stortingets endelige budsjettvedtak og presenterer de økonomiske rammene for virksomheten. "De mål, tilstandsindikatorer, styringsparametere, resultatkrav og oppgaver som fremkommer i dette tildelingsbrevet vil være førende for departementets oppfølging av Kriminalomsorgsdirektoratet" (Justis- og beredskapsdepartementet, 2019, s. 2). Tildelingsbrev og tilhørende styringsparametere er derfor retningsgivende for Kriminalomsorgens arbeid og viser til hva som skal rapporteres.

1.3 Faglig relevans

På 1800 tallet fikk vitenskapen sitt inntog i norske fengsler og man skulle ikke lenger bare straffe, men også tilby en form for behandling. 1900-tallet kom med en optimisme som følge av What-Works - ideologien og bruk av nye metoder i fangebehandlingen. "Bak behandlingstanken lå også en optimistisk tro på fangens mulighet til å forandre seg til det bedre, bare man ga den rette «behandling» (St.meld. 37, (2007.2008), s. 31). I 1989 kom det nye regler for fangebehandling i Norge. Her ble det understreket at kriminalomsorgen, gjennom samarbeid med andre offentlige etater, skulle legge til rette for at domfelte og innsatte i varetekt fikk de tjenester som lovgivningen ga dem krav på. Via samarbeidet ble

innsatsen samordnet for å dekke domfelte og innsattes behov (St.meld. 37, (2007-2008), s. 35-36). Samarbeidet ble en sentral del i tilbakeføringsgarantien for straffedømte, lansert i den første Soria Moria erklæringen. Tilbakeføringsgarantien var kriminalpolitikkenes løsning på innsattgruppens livsutfordringer. For å kunne redusere tilbakefall kreves det en endring i levekår, samt andre tiltak som fører til endring i den domfelte selv. Fra slutten av 90-tallet ble fokuset rettet mot fengselsbetjenters behov for kompetanse. Målet var å gi de ansatte bedre kompetanse for å løse utfordringer i et moderne fengselssystem og ut fra en moderne fangebehandling (Hammerlin, 2008, s. 388). Ved å sette fangenes behov i sentrum, ble derfor utarbeidelse av sonings- og fremtidsplan mer aktuelt. Det er gjort forsøk på å utarbeide en type behovs- og ressurskartlegging i Kriminalomsorgen. Kartleggingssystemet OASsys (offender assessment system), som var anvendt over en periode, ble ansett som noe ufullstendig da den kun kartla enkeltfaktorer. I St.meld. nr. 37 påpekes det hvordan kartlegging er basert på ulike metoder og er lite systematisert. Domfelte blir gjenstand for ny kartlegging ved flytting til nytt fengsel eller annen soningsform, noe som kan være en unødvendig belastning for domfelte. “Stadig nye kartlegginger er også dårlig utnyttelse av de tilsattes tid. Departementet ønsker at arbeidet med kartleggingsmetodikk skal videreføres for å styrke treffsikkerhet på både sikkerhetsnivå og individuelle rehabiliteringstiltak” (St.meld. 37, (2007-2008), s.95). Etter mye utprøving ble det norske kartleggingssystemet BRIK konstruert. Det har blitt mer og mer fokus på endringsarbeid og rehabilitering opp igjennom årene. Kriminalomsorgen er et statlig organ, som samfunnet og regjeringen har forventninger til. Vi skal skape samfunnstrygghet og vi skal arbeide mot å redusere tilbakefall til ny kriminalitet (Strfgjfl, 2001, §2). Organisasjonen har et ansvar ovenfor mennesker som har store og sammensatte utfordringer. I en etat hvor vi både skal ivareta sikkerhet, samt jobbe endringsfokuser, er det relevant å undersøke om metodene vi bruker gir resultatene som er ønskelig. Et verktøy for å avdekke domfeltes ressurser og behov anses nødvendig for å kunne jobbe målrettet med individuelle tiltak for den enkelte domfelte. Nødvendig er det også å undersøke hvordan dette fungerer i praksis og om det brukes etter intensjonen. Basert på det ovennevnte anser vi BRIK som et tema med faglig relevans.

1.4 Avgrensning og oppgavens oppbygning

Denne oppgaven tar utgangspunkt i Kriminalomsorgens kartleggingsverktøy BRIK (behovs – og ressurskartlegging). Bakgrunnen for valg av tema er kartleggingens relevans i vår arbeidshverdag og i dagens Kriminalomsorg. I oppgaven vil problemstillingen drøftes gjennomgående med utgangspunkt i et fengsel med høyt sikkerhetsnivå. Lavere sikkerhet og friomsorgen vil derfor ikke være et objekt for drøfting. I oppgaven legges det vekt på kartlegging, oppfølging og endring under soning. Dette fordi vårt arbeid foregår utelukkende under og ikke etter endt soning. Oppgaven er delt inn i fem ulike kapitler: innledning, metode, teori, drøfting og avslutning. I første kapittel beskrives problemstilling, faglig relevans og begreper som er relevante for oppgaven. Kapittel to tar for seg valg av metode og kilder, kildekritikk og vår forforståelse. I det tredje kapittelet beskrives sentrale teorier som skal brukes i drøftelsen av problemstillingen. Vi vil gå nærmere inn på organisasjonsteori, motivasjonspsykologi og Kriminalomsorgens samtalemeter. Her blir også BRIKs bakgrunn og ideologi presentert. Påfølgende kapittel er delt opp i innføring, gjennomføring og oppfølging av BRIK. Her brukes fagbegrepene for å belyse våre observasjoner og refleksjoner i praksis. Avslutningsvis vil vi oppsummere oppgavens hovedmomenter.

2.0 Metode

Metode defineres som «en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder» (Aubert, i Dalland, 2017, s. 51). Metoden forteller oss noe om fremgangsmåten som benyttes for å kunne belyse problemstillingen. Problemstillinger kan belyses med ulike metoder

2.1 Valg av metode

Valg av metode bør overveies mellom det som kan være den ideelle fremgangsmåten og hva som er praktisk gjennomførbart (Dalland, 2017, s. 54). I vår oppgave har vi anvendt den litterære oppgaven som metode. En litterær oppgave innebærer ikke egen forskning rundt problemstillingen. Metoden baserer seg på innsamling av relevante data fra allerede eksisterende forskning og teori (Dalland, 2017, s. 207). Metodevalget er basert på overveielser av praktisk gjennomførbarhet og tidsperspektiv. At oppgavens omfang kan være preget av tidsperspektivet, trenger ikke nødvendigvis å være negativt. Dette så lenge redegjørelsen for valg av litteratur er godt begrunnet. “Oppgavens troverdighet og faglighet er

avhengig av at kildegrunnet er godt beskrevet og begrunnet” (Dalland, 2017, s, 152). Samtidig kan vi se på svakheten ved denne metoden. Ved bruk av eksisterende litteratur uteblir muligheten for å gjennomføre egne kvalitative eller kvantitative undersøkelser som kunne belyst problemstillingen vår på andre måter.

2.2 Litteratursøk

I arbeidet med oppgaven har vi søkt etter relevant litteratur knyttet til BRIK og kartleggingsverktøy i Kriminalomsorgen. Den anvendte litteratur er hentet hovedsakelig fra Google og Google Scholar. Manualen til BRIK med beskrivelser, bakgrunn og ideologi ble hentet ut fra Kriminalomsorgens interne søkemotor. I tillegg er det benyttet litteratur hentet fra biblioteket og pensumlister fra Kriminalomsorgens utdanningssenter. Søkeordene vi brukte var blant annet “BRIK kartlegging”, “kartleggingsverktøy Kriminalomsorgen” og “organisasjonskultur”. Med dette fant vi blant annet en evaluering av BRIK, gjennomført av høgskolen i Østfold i 2014. Videre har vi tatt utgangspunkt i to hovedkilder. Repstads (2014) “sosiologiske perspektiver for helse- og omsorgsarbeidere” omhandler organisasjonsteori som bidrar til å se på hvordan BRIK fungerer ut ifra ulike organisatoriske faktorer. Teorien beskriver seks organisasjonsvariabler som kan påvirke hverandre. De kan fremme eller hemme oppnåelse av et mål i en organisasjon (Repstad, 2014, s. 135). Jacobsen & Torsviks (2013) “Hvordan organisasjoner fungerer” er brukt som supplerende litteratur. Ekeland, Iversen, Nordhelle & Ohnstad (2010) “psykologi for sosial - og helsefagene” beskriver motivasjonspsykologi som brukes til å belyse de psykologiske faktorene ved gjennomføring og oppfølging av en kartlegging. Disse teoriene er viktig for å belyse problemstillingen både fra et organisatorisk nivå og et individnivå.

2.3 Kildekritikk

Målet ved å anvende kildekritikk er å kunne vurdere litteraturen man har funnet. Ifølge Dalland (2017, s. 158) brukes kildekritikk for å vurdere og karakterisere litteraturen som benyttes i oppgaven. Litteraturen skal være relevant, pålitelig og tilstrekkelig til å besvare problemstillingen i oppgaven. Ved innsamling av data har vi vært opptatt av at den anvendte litteraturen skal gi et helhetlig og realistisk bilde på tematikken. Objektivitet kan forstås som å være saklig eller upartisk, altså ikke la sin egen personlige oppfatning dominere (Dalland, 2017, s. 59). Vi har forsøkt etter beste evne å være objektive både i utvelgelse av litteratur, og ved anvendelse av denne. Vi har valgt et relativt konkret tema, som potensielt kan ha påvirket

litteratursøket. “Det du er ute etter å finne ut, vil påvirke hvilke data du ser etter” (Dalland, 2017, s. 207). Vi visste på forhånd hva vi skulle søke på, og i tillegg er det begrenset med forskning om BRIK. Resultatet av dette kan være et snevert valg av søkeord i Google og Google Scholar. Norsk litteratur og forskning har vært i hovedfokus. Dette er valgt på bakgrunn av at BRIK er et nasjonalt verktøy som benyttes i norsk kriminalomsorg. Vi forsøkte å forholde oss utelukkende til fagfelleverdert forskning, og bøker fra anerkjente forlag. Mye av litteraturen er også hentet fra Kriminalomsorgens utdanningscenter. En av kildene er en oppdragsrapport gjennomført av høgskolen i Østfold. Dalland (2017, s. 154) beskriver forskningsrapporter som forskning på konkrete områder, ofte på oppdrag av offentlige aktører. Rapporten vi har benyttet er utført på oppdrag fra Kriminalomsorgen. Denne oppdragsrapporten har vi sett på som relevant for både tema og problemstilling fordi den belyser hvordan BRIK oppleves i praksis. “I et intervju ligger det selvsagt en mulig feilkilde i selve kommunikasjonsprosessen (Dalland, 2017, s. 60). Oppdragsrapporten er basert på intervjuer med en utvalgt gruppe, og rapporten belyser kanskje ikke alle sider av saken. Vi har i enkelte avsnitt brukt sekundærkilder. Dalland (2017, s. 162) belyser at sekundærkilder kan være oversatt fra sin opprinnelige utgave, og at man bør etterstrebe og finne primærkilden om dette er sentralt for oppgaven. Vår oppfatning er at sekundærkildene vi har henvist til, ikke er avgjørende for oppgavens drøfting, dermed er det ikke lagt stor vekt på å finne primærkildene.

2.4 Forforståelse

I dette avsnittet skal vi beskrive vårt blikk på verden i forbindelse med utforskningen av temaet vi har valgt. Det handler om å aktivisere kunnskapen, følelsene og de synspunktene vi allerede har om vårt tema (Bergheim, Skotte, Neumann & Rugkåsa, 2018, s. 33). Det vi som mennesker ser, vil alltid være farget og tolkes ut ifra våre tidligere erfaringer (Bergheim et al, 2018, s. 34). Interessen for å gå i dybden av dette temaet stammer fra våre observasjoner og erfaringer gjort som kvinnelige fengselsbetjenter i et norsk høysikkerhetsfengsel. Vi startet på fengselsskolen med et års mellomrom, og har mye av de samme tankene når det gjelder arbeidet vi gjør i Kriminalomsorgen. Erfaringer fra samme anstalt kan gi oss et noe ensartet syn på hvordan BRIK fungerer i praksis. Samtidig har vi ulike stillinger innenfor anstalten, noe som gir oss innsikt om problematikken fra ulike perspektiver. Vi har forståelse for at vårt syn kanskje ikke er den fulle sannheten og at andre kan ha ulike oppfatninger og erfaringer. De offisielle verdiene til Kriminalomsorgen omhandler profesjonalitet, respekt, åpenhet og engasjement (KDI, 2014, s. 1). Vår forforståelse er at disse ikke alltid er i samsvar med de

faktiske verdiene som vises i praksis, og oppgaven kan preges av dette. BRIK er et viktig kartleggingsverktøy med mye potensialet, men vi har vært skeptiske og litt frustrerte over hvordan BRIK har blitt implementert og gjennomført i vår anstalt. Dette kan være noe vi er farget av. Vi har forsøkt å være bevisst på dette, for å kunne belyse et nyansert og drøftende bilde av BRIK i praksis.

3.0 Teori

3.1 Mål, teknologi og ressurser

Organisasjoner er ofte på et mellomnivå mellom individ og storsamfunn, som de påvirkes av. Det finnes ulike trekk ved organisasjoner, som lar seg påvirke og endre over tid av menneskelige handlinger, samtidig som trekkene påvirker individers tenking og handling. De påvirker også av det sosiale samspillet (Repstad, 2014, s. 132).

Enhver organisasjon er opprettet for løse en oppgave eller fylle en funksjon. Organisasjonene avklarer hvilke oppgaver som skal stå i fokus og hvordan de skal oppnås (Jacobsen & Torsvik, 2013, s.36). Mål kan sees på som ønsker for fremtiden. Dette er noe man vil oppnå og tidsperspektiv kan variere. Både på et individuelt plan og i organisasjonen har mål ulike funksjoner. Målsettinger kan fungere som en rettesnor for organisasjonens arbeid, de kan legitimere organisasjonens virksomhet, være til hjelp ved vurdering av arbeid og motivere aktørene (Repstad, 2014, s. 137).

Det offisielle målet til en organisasjon er gjerne uttrykt i formålsparagrafer, regelverk, informasjonsmateriale osv. Ofte er de offisielle målene ganske diffuse formulert, eller med andre ord lite operasjonelle. Det vil si at de angir lite konkret hva som skal gjøres for å nå de. (Repstad, 2014, s.137)

For at praksisen i en organisasjon skal være retningsgivende settes det faktiske mål. Disse kan vike fra de offisielle. "En organisasjons faktiske mål er de målene som i praksis er retningsgivende for organisasjonens virksomhet" (Repstad, 2014, s. 138). Offisielle mål kan fremstå som diffuse, og dette kan resultere i overmåling. Overmåling er en form for målforskyvning, som kan omhandle at det opprettes håndfaste indikatorer på om de diffuse målene er oppfylt. Målforskyvning eller overmåling kan også kjennetegnes ved at man glemmer de diffuse sidene ved målet, og konsentrerer seg utelukkende om de sidene som er enkelt å kontrollere (Repstad, 2014, s. 138). En organisasjon kan også ha ulike målkonflikter. Med dette menes at organisasjonen har mål som kan fremstå som uforenelige eller vanskelig å oppnå samtidig (Repstad, 2014, s. 139). Det kan også oppstå hvis en organisasjon har mange

målsettinger som skal oppnås. Måloppnåelse i en organisasjon er avhengig av teknologi. Teknologi betegner de metoder og teknikker som brukes for å nå de ulike målene virksomheten har (Repstad, 2014, s.144). For at noe skal kunne kalles en teknologi, stilles det enkelte krav. Et av disse kravene er kunnskap om årsaksforhold. Er det slik at X leder til Y, eller påvirkes årsaksforholdet av en annen ukjent faktor. Et annet krav som stilles er tilbakeføring av informasjon. Dette omhandler at de som driver virksomheten skal kunne få informasjon om metoden eller teknologien gir ønsket resultat. Det tredje kravet omhandler gjentatte påvisninger av behandlingseffekt, noe som vil si å vise til gjentatte effekter av at metoden virker etter intensjonen. Det siste kravet er redegjørelse av metoden. Med dette menes at metoden er skriftliggjort slik at ansatte kan få opplæring i teknologien (Perrow, i Repstad, 2014, s. 144).

For å kunne anvende teknologien i organisasjonen kreves det ressurser. Med ressurser menes økonomisk kapital, menneskelig kapital, tid og faglig kunnskap. Ressurser er et synlig trekk i en organisasjon, som ansatte ofte peker på som en sentral variabel for å forklare hvorfor det er forskjeller mellom organisasjonens mål og den faktiske måloppnåelsen (Repstad, 2014, s. 154). Manglende ressurser vil påvirke både bruk av teknologi og måloppnåelse.

Organisasjoner kan prioritere på ulike måter når de står ovenfor manglende ressurser. Når tilgangen til ressurser reduseres, kan driften rasjonaliseres på grunn av nødvendig effektivisering og omorganisering (Repstad, 2014, s. 155).

3.2 Struktur, ideologi og forhold til omgivelsene

En organisasjonsstruktur kjennetegnes ved hvordan arbeidsoppgaver fordeles, hvem som har hvilken beslutningsmyndighet og hvordan organisasjonen grupperes og koordineres (Jacobsen & Torsvik, 2013, s. 70). Det er ulike dimensjoner eller trekk ved strukturen. Arbeidsdeling omhandler hvordan arbeidsoppgavene er splittet opp og hvem som har ansvar for hvilke arbeidsoppgaver. Om strukturen er flat eller hierarkisk går under dimensjonen makt- og styringsstruktur. Her ser man på grunnlaget for styring, om det er ut ifra formelle posisjoner eller personlige egenskaper. Dette er noe som kan utøves med forskjellig grunnlag i ulike organisasjoner (Repstad, 2014, s. 150). overordnede har mer styringsmakt enn underordnede, og mennesker kan adlyde andre mennesker, uten å være enig i innholdet av det de rettet seg etter. Dette beskrives som autoritet og legitim makt (Repstad, 2014, s. 151).

Styringsstrukturen kan skilles i to delsystemer som kalles møtesystemet og hierarkiet.

Møtesystemet omhandler ulike institusjonaliserte møter som gir et utgangspunkt for demokratisk samhandling, mens hierarkiet baserer seg på vertikal styring og autoritetsforhold (Lyngdal, gjengitt i Repstad, 2014, s. 149). En annen dimensjon omhandler kommunikasjon, eksempelvis informasjonsflyt og kommunikasjonsrutiner. “Kommunikasjon i organisasjoner kan defineres som en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt” (Keyton, i Jacobsen & Torsvik, 2013, s. 280). Prestisjestrukturen tar for seg hvem om anses som dyktig og om strukturen påvirkes av popularitet. Et annet trekk ved strukturen er fasthet. Om en struktur er fast avhenger av om den er preget av faste rutiner og regler, og det er lite rom for improvisasjon. Den siste dimensjonen omhandler belønning, hvor fokuset er på hvem som premieres med hva ut ifra arbeidsoppgaver som skal gjennomføres (Repstad, 2014, s. 148).

Ideologien i en organisasjon kan forstås som et systematisert sett av forestillinger om hvordan virkeligheten er og bør være (Repstad, 2014, s. 140). Ideologi og kultur er nært beslektet. Organisasjonskultur er de normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som i samhandling utvikles i en organisasjon, og som kommer til uttrykk ved handlinger og holdninger de ansatte har på jobb (Bang, 2013, s. 327). Dette er noe som er felles delt mellom medlemmer i organisasjonen, men det kan være flere ulike sett av normer, verdier og virkelighetsoppfatninger i samme organisasjon. Kultur er noe som eksisterer i alle organisasjoner der det foregår samhandling. I en stor organisasjon kan det være ulike kulturer på eksempelvis ulike avdelinger. Avdelingene kan drives med forskjellig fokus, og det er hyppig samhandling mellom medlemmene på den enkelte avdeling. Schein (i Repstad, 2014, s. 141) beskriver kulturen på et offisielt og et faktisk nivå. De offisielle verdiene er de som organisasjonen uttrykker og relaterer seg til. Disse kommer ofte til uttrykk gjennom organisasjonens verdigrunnlag, og er de verdiene ledere og ansatte kan hevde at de etterlever (Bang, 2013, s. 331). De faktiske verdiene kommer til uttrykk og vises gjennom atferd og handlinger, og kan ofte være mindre bevisste for den enkelte. De kan komme til uttrykk gjennom hva som gir status i organisasjonen, gjennom den kollektive atferden til en gruppe ansatte eller gjennom hva som belønnes, formelt og uformelt, i organisasjonen (Schein, i Bang, 2013 s. 331). Det kan også være forskjeller på hva den øverste ledelsen anser som viktig i motsetning til de som jobber på gulvet i organisasjonen (Bang, 2013, s. 329). Dette kan føre til subkulturer, som kan oppstå mellom en gruppe av organisasjonens medlemmer

som samhandler hyppig. Gruppen deler utfordringer som de fleste i gruppen mener er problematiske, og deres handlinger preges av gruppens kollektive virkelighetsoppfatning (Van Maanen & Barley, gjengitt i Bang, 2013, s. 329). Det er tre betingelser som er vesentlig for dannelse av en subkultur. Nær og hyppig kontakt mellom medlemmer i organisasjonen, visse fellesnevnerer som eksempelvis kjønn og alder, og at disse menneskene har felles opplevde erfaringer som kan føre til like holdninger og reaksjoner (Bang, 2013, s. 330).

Struktur og ideologi henger sammen med forholdet til omgivelsene. Organisasjonen er nødt til å forholde seg til og tilpasse seg sine omgivelser. Den generelle definisjonen av hva omgivelser er; alle forhold utenfor en organisasjon som kan ha en potensiell effekt på organisasjoners effektivitet og legitimitet (Jacobsen og Torsvik, 2013, s. 199). De ulike omgivelsene kan deles i to; "Tekniske omgivelser viser til alle forhold utenfor en organisasjon som direkte påvirker hvordan organisasjonen løser oppgavene for å realisere sine mål (for eksempel leverandører, konkurrenter og kunder). Disse omgivelsene har direkte betydning for organisasjoners effektivitet og produktivitet" (Jacobsen & Torsvik, 2013, s. 201). De tekniske omgivelsene kan deles inn i tre kategorier: forhold som har direkte betydning for organisasjonens ressurstilgang, forhold som har direkte betydning for organisasjonens produktivitet og forhold som har direkte betydning for organisasjonens resultater.

"Institusjonelle omgivelser viser til verdier, normer og forventninger i omgivelsene som er av betydning for hvordan organisasjoner oppfattes i omgivelsene" (s. 202). Organisasjonens institusjonelle omgivelser kan igjen deles i tre ulike søyler, som organisasjonen må tilpasse seg for å bli oppfattet som legitim: en regulativ, en normativ, og en kognitiv søyle (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 199). Den regulative søylen viser til forskjellige lover og bestemmelser som organisasjonen må tilpasse seg. Følger man ikke disse lovene, kan man bli straffeforfulgt. Den normative søylen viser til verdier og normer i omgivelsene som påvirker hvordan organisasjonen bør organiseres og ledes. Den kognitive søylen viser til hvordan ulike grupper som virker innenfor samme miljø, ofte utvikler felles meninger om hvordan man skal utføre arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 199-200).

3.3 Psykologi og samtalemetoder

For å kunne forstå menneskers handlinger utfra forskjellige motivasjonskrefter, må vi ha en forståelse for disse kreftene. Slik kunnskap kan gi en bedre forutsetning for å forstå domfelte, og kunne påvirke deres motivasjon (Nordhelle, 2010, s. 49). Psykologisk teori er vesentlig i arbeidet med mennesker som har behov for motivasjon til endring.

Psykologi kan defineres som “vitenskapelige studier av atferd og mentale prosesser” (Ekeland, 2010, s. 20). Atferd omhandler det vi uttrykker, både verbalt og nonverbalt, men som er synlig for andre. Mentale prosesser er derimot skjult, det foregår i oss, som tanker, følelser og opplevelser av oss selv og verden. Det er stilt mange vitenskapelige spørsmål om hvorfor mennesker er som de er, og et av disse spørsmålene omhandler motivasjon. Hvordan aktiviseres våre handlinger og hvordan blir de styrt? Hvorfor viser vi innsats i noen situasjoner, men ikke i andre? (Ekeland, 2010, s. 21). I motivasjonspsykologien er fokuset på hva som er årsakene til våre handlinger, og hva som får oss til å bevege oss i ulike retninger (Nordhelle, 2010, s. 49). Vi har valgt å ta utgangspunkt i Maslows motivasjonsteori. Den omhandler fem ulike krefter for motivasjon som er delt inn i basisbehov og vekstbehov. Basisbehovene beskrives som behov som må være til stede for at individualiteten til et menneske skal kunne utvikles. Under denne kategorien er det biologiske behov, sikkerhetsbehov og sosiale behov. Eksempler på biologiske behov er husly, mat og søvn. Sikkerhetsbehov handler om trygge omgivelser, og under sosiale behov er opplevelsen av tilknytning og omsorg fra andre et viktig moment (Nordhelle, 2010, s. 53). Disse behovene er felles for alle mennesker, de dekkes av ytre omgivelser, og mennesker tilpasser seg miljøet for å oppnå behovene. Vekstbehovene omhandler det indre i mennesket. Man er ikke så avhengig av det ytre miljøet, selv om man av og til kan føle seg hindret eller hemmet av det. Aktelse og selvrealisering er behov som kan kreve tid for seg selv, bli kjent med selvet og jobbe med å kunne være seg selv. I følge Maslow er behovene oppbygd hierarkisk, altså kan man ikke oppfylle vekstbehovene om ikke basisbehovene er innfridd (Nordhelle, 2010, s. 54).

For å oppnå ulike behov i livet, er man avhengig av ytre og indre motivasjon. Man er også avhengig av å ha støttespillere. Humanistisk psykologi legger vekt på hvordan man kan hjelpe klienter til en livsutfoldelse på bakgrunn av deres egne ønsker og behov, i motsetning til andres forventninger og krav (Ekeland, 2010, s. 39). Dette handler om at vi som mennesker har ønsker og vilje til å realisere mål vi setter oss, og at vi har evne til å ta ansvar for de

valgene vi tar. I en organisasjon kan ansatte benytte ulike strukturerte samtalemetoder for å arbeide med motivasjon og endring hos klienten. BaM er en forkortelse for “bygging av mestringstillit”. Dette er en metode som anvendes i Kriminalomsorgen, som innebærer at ansatte sammen med domfelte, gjennom strukturerte samtaler, skal reflektere over mestring og valg i ulike situasjoner (Brumoen & Højdahl, 2007, s. 9). Grunntanken i BaM springer ut fra humanistisk psykologi. Et menneske har valgfrihet og valgmuligheter. Opplevd mestring kan gi alternativer til valg. Mestringstillit handler om å ha tro på egen evne til å mestre utfordrende situasjoner. Dette er en prosess kontaktbetjenten kan ta del i, ved å bruke samtalemetoden motiverende samtale (MI). Målet er å identifisere domfeltes motivasjon og beredskap til endring, for å bistå den enkelte til å ta gjennomtenkte beslutninger i endringsprosessen. Et kjennetegn ved MI som metodikk er å identifisere og bearbeide ambivalens hos den domfelte, som kan skape et grunnlag for endring. Samtaleteknikken omhandler utforskende og reflekterende spørsmål, speiling, oppsummeringer og å rulle med motstand. På den måten kan domfelte selv komme frem til hensiktsmessige valgmuligheter, ved at den ansatte lokker frem endringsfokuserede utsagn (Fjærestad & Børtveit, 2006, s. 190).

3.4 Behovs- og ressurskartlegging

I 2011 ble det satt i gang et pilotprosjekt i regi av Kriminalomsorgen, som skulle gjelde Halden fengsel og Østfold friomsorgskontor. Pilotprosjektet innebar en utprøvelse av et nytt screeningverktøy, som gir mulighet for å avdekke hvor behov og ressurser ligger og hvilke tiltak som relevant (Hansen et al, 2014, s. 66). Prosjektet ble utvidet og gjeldende for flere enheter i 2013. Bruk av kartleggingsverktøyet BRIK er hjemlet i “*Forskrift om forsøksprosjekt om kartlegging av domfeltes behov for tiltak med sikte på å lette tilbakeføring til et kriminalitetsfritt liv*”. Formålet med BRIK er avklaring av behov domfelte har, Behovene kan være eksempelvis utdanning, bolig, arbeid og helsehjelp. Forskriften poengterer også at “Kartleggingen skal bidra til et styrket samarbeid med forvaltningssamarbeidsparter og andre som har ansvar for tiltak knyttet til bolig, arbeid, utdanning, helse, økonomi mv.» (Forskrift om forsøksprosjekt kartlegging av domfeltes behov, 2011, §1). Kartleggingssystemet BRIK baserer seg på fire hovedtilnærminger; What works, Desistance theory, Restorative justice og motiverende samtale (Hansen et al 2014, s. 52). What works ideologien retter fokus mot faktorer som har vist seg å påvirke risikoen for tilbakefall til kriminalitet. Ved tidlig inngripen i soningen kan en redusere sannsynligheten for nye lovbrudd dersom domfelte innehar det man kaller kriminogene faktorer (Manual for

behovs- og ressurskartlegging av domfelte, 2015, s. 4). Eksempler på slike kriminogene faktorer kan være mangel på arbeid, utdanning, bolig, sosialt nettverk og økonomi (Hansen et al, 2014, s. 22). Altså identifisere kriminogene faktorer, deretter tilpasse tiltak basert på denne kunnskapen. Det kan her trekkes paralleller til de norske levekårsundersøkelser blant innsatte (Skardhamar 2002, Friestad og Hansen, 2006).

De to neste tilnærmingene handler om hvordan Kriminalomsorgen kan støtte opp under domfeltes egne prosesser mot redusert kriminell aktivitet (Hansen et al, 2014, s. 8). For å kunne forklare grunner til tilbakefall har man gjennom lang tid satt søkelys på årsakene til kriminell atferd. Desistance theory bryter med denne tankegangen og fokuserer på prosessen som fører til at enkelte klarer å unngå ny kriminalitet og til slutt bryte med sin kriminelle karriere (Manual for behovs- og ressurskartlegging av domfelte, 2015, s. 5; Bushway et al, i Hansen et al, 2014, s. 33). Hvilke faktorer som hindrer enkelte i å fortsette en kriminell karriere vil variere i stor grad. Noen kan være tilfeldige, som bolig, skole og sosiale forhold, mens andre baserer seg på modenhet og større bevissthet om seg selv. Tanken her er at Kriminalomsorgen kan sette i gang slike prosesser for den enkelte domfelte. Hvis det kommer frem i BRIK-kartleggingen at domfelte mangler bolig, skal kontaktbetjenten sette domfelte i kontakt med boligkontoret i kommunen. Bolig ved løslatelse skaper trygghet for den domfelte og kan i enkelte tilfeller være avgjørende for valg i videre livsløp. Restorative justice er forankret i rettssystemet og omhandler gjenopprettelse for blant annet offeret og gjerningspersoner.

Å reparere skade som er påført fornærmede og andre gjennom kriminelle handlinger står derfor sentralt. For å reparere skaden må lovbryteren påta seg ansvaret for handlingen. For fornærmede gir oppgjørsformen en mulighet til å bli sett, hørt og å komme seg videre i livet og ut av en eventuell offerrolle. (Meld. St. 12, (2014-2015), s. 35)

Gjennom dialog mellom fornærmede og domfelte ønsker man å skape en forsoning eller bedre forståelse av hverandres motiv og følelser (Manual for behovs- og ressurskartlegging av domfelte, 2015, s.15). En viktig del av straffegjennomføring er å ansvarliggjøre den domfelte overfor fornærmede. På bakgrunn av dette er det formulert et eget punkt i behovs- og ressurs kartleggingen der innsatte får spørsmål om ansvarlighet, om man forstår lovbruddet og konsekvenser av det. Den siste tilnærmingen er motiverende samtale. Her trekkes fokus for kartleggingen over fra intervju til dialog mellom kartlegger og domfelt (Hansen et al, 2014, s.

53). Et slikt fokus vil sikre søkelys på domfeltes tanker, følelser og ressurser (Hansen et al, 2014, s. 54).

4.0 Diskusjon

I de neste avsnittene ønsker vi å drøfte konkrete observasjoner og erfaringer vi har fra vår anstalt i forhold til innføring, gjennomføring og oppfølging av kartleggingsverktøyet BRIK. For å få dette til bruker vi organisasjonsvariablene og psykologiske teorier, nevnt overfor, som analyseverktøy.

4.1 Innføring av BRIK

“Implementering av nye elementer i en organisasjon påvirkes av en rekke faktorer. Særlige viktige er virksomhetens kultur, de ansattes kompetanse, deres engasjement, og eventuelle insentiver” (Klein & Sorra, gjengitt i Hansen et al, 2014, 110).

Kriminalomsorgen er opprettet for å fylle en funksjon i samfunnet.

Kriminalomsorgen definerer sitt formål i straffegjennomføringsloven (2001) § 2; “Straffen skal gjennomføres på en måte som tar hensyn til formålet med straffen, som motvirker nye straffbare handlinger, som er betryggende for samfunnet og som innenfor disse rammene sikrer de innsatte tilfredsstillende forhold”. Gjennom forskrift §1-2 pliktes Kriminalomsorgen til å legge til rette for endring og redusere tilbakefall (strgjfl, 2001). Da lov og forskrift ikke konkretiserer hvilke arbeidsmetoder som skal anvendes for å nå de offisielle målet settes det, av Kriminalomsorgen, faktiske mål som er retningsgivende. Hvert år mottar fengslet et oppdragsbrev fra regionen, som i sin tur har fått oppdrag fra KDI og regjeringen. Her defineres ulike faktiske mål gjennom styringsparametere. Eksempelvis ved å redusere isolasjon, øke tid utenfor cellen og gjennomføre BRIK-kartlegginger. KDI fikk i oppdrag å se på muligheten om å bruke BRIK til statistikkformål (Justis- og beredskapsdepartementet, 2014, s. 7). I 2015 ble BRIK presentert i vår anstalt som et nytt kartleggingsverktøy som skulle erstatte tidligere anvendte verktøy. KDI hadde allerede formulert retningslinjer som skulle være styrende for bruken av dette kartleggingsverktøyet i anstaltene. Disse retningslinjene omhandlet blant annet at BRIK skulle være et screeningverktøy som gikk i dybden både i forhold til å avdekke hvor behov og ressurser ligger, og hvilke tiltak som er relevante for den enkelte domfelte. Verktøyet skal fremstå som en samtaleguide, hvor motiverende intervju som metode benyttes (Hansen et al, 2014, s. 66). BRIK skulle

implementeres som en ny teknologi i Kriminalomsorgen. Teknologien er et middel for å nå eksempelvis et overordnet mål om å legge til rette for at den domfelte skal kunne leve et kriminalitetsfritt liv etter endt soning (Strfgjfl, 2001, §2). I tildelingsbrevet fra JD i 2016 ble BRIK presentert som et styringsparameter, altså en del av statistikken. Formålet med dette styringsparameteret var at JD kunne følge Kriminalomsorgens arbeid med BRIK, som kan ha betydning for redusert tilbakefall (Justis- og beredskapsdepartementet, 2016, s. 5).

En grundig opplæring innenfor kartleggingsverktøyet BRIK er et viktig grunnlag for å forstå hva som er formålet, ideologien og forankringen bak kartleggingsverktøyet. Med grundig opplæring menes ikke bare en praktisk innføring i hvordan BRIK fungerer som et teknologisk verktøy, men også hensikt, bakgrunn og anvendte metoder. «Fokus i opplæringen har i stor grad vært hvordan man skal gjennomføre selve kartleggingen og hvordan de data som fremkommer skal registreres» (Hansen et al, 2014, s. 126). Kvaliteten på opplæringen kan ha en innvirkning på hvordan kartleggingen gjennomføres, forståelsen av hvorfor det gjennomføres, og oppfølging i etterkant. §4 er tydelig på at man må være godkjent som kartlegger og ha fått opplæring i anvendelse, for å kunne kartlegge (forskrift om forsøksprosjekt kartlegging av domfeltes behov, 2011). I vår anstalt fikk en fengselsbetjent fra hver avdeling opplæring som «superbruker». Det vil si en opplæring hvor man i etterkant fikk ansvar for å lære opp resterende fengselsbetjenter på sin respektive avdeling. Innholdet i opplæringen var et par timer med informasjon, samt praktisk bruk av verktøyet, herunder hvordan opprette og registrere. «Superbrukernes» videre opplæring av betjenter var informativ med tanke på hvordan man skulle manøvrere i BRIK systemet. Denne opplæringen ble ofte gjort på 5-10 minutter innimellom gjøremål og rutiner i arbeidsdagen. Opplæringen bør inneholde kunnskap om samarbeid, både hvem man skal kontakte for ulike individuelle tiltak og hvordan denne kontakten skal opprettes (Hansen et al, 2014, s. 126). Eksempelvis hvem og hvordan man oppnår kontakt om domfelte ønsker å benytte seg av Restorative justice. Vi observerte lite fokus på samtalem metode og lite veiledning i forhold til henvendelser for samarbeid med omgivelser i etterkant. Vet fengselsbetjenten hvilke tiltak som bør iverksettes ut fra den enkelte innsattes behov? Vår erfaring med eksempelvis fremgangsmåten for Restorative Justice er mangelfull. Kunnskap om samarbeid og hvordan jobbe med endring og motivasjon gjennom BRIK prosessen er ikke noe vi erfarte kom frem i opplæringen. Hvorfor blir opplæringen gjennomført på denne måten? En av årsakene kan være ressursbruk og ressursmangel i organisasjonen. Med begrensede ressurser kan det være problematisk å gjennomføre en grundig og helhetlig opplæring, da dette er tidkrevende og kan berøre andre

daglige gjøremål. Eksempelvis kan det være nødvendig å ta ansatte ut av tjeneste for å få opplæring. Dette kan føre til et dilemma; skal man ha færre betjenter på jobb som berører sikkerheten i anstalten, eller skal det brukes betjenter på overtid, som berører de økonomiske ressursene? Dette dilemmaet viser til hvordan målkonflikter lett oppstår i en hverdag hvor prioritering av ressurser er nødvendig.

En opplæring av kartleggingsverktøyet som mangler sentrale deler, kan gi ressursmangler med tanke på faglig kunnskap. Forskriften viser til at BRIK skal bidra til å styrke samarbeid med andre etater (forskrift om forsøksprosjekt kartlegging av domfeltes behov, 2011, §3). Kunnskap om tverrfaglig samarbeid kan variere blant betjenter, og med lite fokus på dette i opplæringsfasen, kan kvaliteten på samtalen og oppfølging for hver enkelt innsatt bli vilkårlig? Manglende kunnskap kan skape usikkerhet for betjentene. Faglig kompetanse innenfor fengselsbetjentyrket er viktig. Som fengselsbetjenter får vi en grunnleggende innføring i eksempelvis motiverende intervju og bygging av mestringsillit under utdanningen. Videre blir det opp til den enkelte betjent hvor mye kunnskap man tilegner seg ut over dette. Tilegning av kunnskap kan også være kulturelt betinget, som vi vil komme tilbake til senere. Når det er mangel på økonomiske ressurser, blir det mindre mulighet for kursing og kompetanseheving utenfor anstalten, eksempelvis ved at anstalten ikke har mulighet til å gi betjenter permisjon til ulike kurs. Kompetanseheving krever økonomiske midler. Man kan da spørre seg om ressursituasjonen til organisasjonen kan medføre at det blir mindre fokus på faglighet i anstalten?

Kommunikasjon er et strukturelt trekk i organisasjonen, som er viktig ved innføringen av BRIK. For å kunne kommunisere hva som er viktig når man bruker dette kartleggingsverktøyet, bør man også ha kunnskapen om hvordan og hvorfor det brukes. Ved ressursmangel i anstalten kan det tenkes at det er de som i praksis skal bruke kartleggingsverktøyet som vil få opplæringen. Har ledelsen fått denne opplæringen? Det er et spørsmål vi ikke har svar på, men det vil være relevant at de har fått den. Vi har tidligere diskutert kvaliteten på opplæringen, men for at en leder skal forstå hva en slik kartlegging innebærer vil det være relevant å ha gjennomgått en opplæring både i hvordan man bruker kartleggingsverktøyet og hva som er hensikten med det. Da vil alle inneha den samme kunnskapen. Dette kan bidra til at fokuset på måltallet blir mindre, og også bidra til en dialog

mellom fengselsbetjenter og ledelse, hvor fengselsbetjentene kan ta opp sine tanker og utfordringer knyttet til kartleggingen.

I kriminalomsorgen er det en fast struktur, med relativt lite rom for improvisasjon når det gjelder regler og rutiner (Repstad, 2014, s. 148). Betjentarbeidet ved et større fengsel består av mange regler og rutiner. Det er vekkerunder, telling av innsatte, visitasjoner og vakthold på lufting etc. Viktigheten av at regler og rutiner følges er grunnleggende for å ivareta sikkerheten og for at maskineriet skal gå rundt. Dersom en rutine ikke blir gjort til riktig tid, kan dette forplante seg videre og gå ut over andre gjøremål. Rutinene er innarbeidet gjennom mange år, og i vår anstalt er det et stramt program som skal sammenfalle med de ulike avdelingene. Når det introduseres nye rutiner og arbeidsoppgaver, er det viktig med forankring. Av erfaring ser vi at det kan være problematisk å implementere nye arbeidsoppgaver hvis det ikke blir forankret på en god måte. Beskrivelse av hvordan og hvorfor vi skal gjennomføre denne nye arbeidsoppgaven, i tillegg til alle de andre oppgavene, er viktig. Nye arbeidsoppgaver kan bli nedprioritert, da de opprinnelige er så innarbeidet, og det er lite tid til nye oppgaver som er ukjente. Som tidligere nevnt påvirkes implementering av både betjentes kompetanse og engasjement. I Kriminalomsorgen har vi en hierarkisk måte å lede på, og det er situasjoner hvor dette er nødvendig. Imidlertid vil det oppstå et problem dersom man bare baserer seg på hierarkisk styring. Fengselsbetjentene må selv ta initiativ til eksempelvis kontaktbetjentarbeid. De ansatte kan bli passiv hvis ledelsen opplever å ha ansvar for alle arbeidsområder til fengselsbetjentene (Danielsen & Karlsen, 2007, s. 70). Ville fengselet i dette tilfellet vært tjent med en form for påvirkning fra betjentene? Om de hadde fått tatt del i beslutningen om hvordan BRIK skulle implementeres og forankres i vår anstalt, hadde kanskje engasjementet vært større. Denne deltakelsen kunne vært arrangert gjennom et møtesystem eller et forslag fra hver enkelt avdeling som sa noe om betjentenes behov for implementering og opplæring. Dette for å sikre kvalitet på samtaler og oppfølging. Samtidig vil kommandolinja, hvor leder gir ordre, medføre at oppgaven blir gjennomført uavhengig av implementeringens kvalitet. Oppgaven vil bli utført fordi det er en del av målsettingen til organisasjonen, men det kan medføre at det stilles mindre krav til hvordan dette gjøres.

Det er ikke bare strukturen som kan påvirke innføringen av BRIK. Kulturen vil også ha en innvirkning. Ledelsens antagelser kan basere seg på at ansatte tar ansvar for egen læring. Dette har sin rot i Kriminalomsorgens offisielle verdier; profesjonalitet, respekt, lojalitet og

engasjement (KDI, 2014, s.1). Det er det fengselsbetjentene snakker om når de skal omtale sin arbeidsplass utad, for å beskrive sitt yrke. Men om dette er det som uttrykkes i praksis er et annet element. De offisielle verdiene kan også uttrykkes av fengselsbetjentene til ledelsen. Kulturen og de faktiske verdiene på avdelingene og pauserommet kan vike fra dette. Eksempelvis ved at fengselsbetjentene ikke tilegner seg ny kunnskap om det ikke er absolutt nødvendig. Det kan være en felles forståelse mellom betjentene at det er ledelsens ansvar. Dette kan skape subkulturer på de ulike avdelingene og påvirke kvaliteten på både gjennomføring og oppfølging av BRIK. Målsettinger er avgjørende for hvilken teknologi som benyttes, og ideologien eller kulturen kan sette grenser for hvilke teknologier som blir prioritert (Danielsen & Karlsen, 2007, s. 66). Den faktiske kulturen og verdiene i en avdeling kan også handle om at betjentene vektlegger såkalte sikkerhetsmål foran rehabiliteringsmål. Om kulturen på avdeling bidrar til at fengselsbetjenter prioriterer sikkerhetsmål, kan det oppstå vanskeligheter med å implementere et verktøy som er rehabiliteringsfokuset. Konsekvensen kan bli at betjentene ikke er villige til å ta i bruk verktøyet, eller de samtalemotodene som BRIK bygger på. En av grunnene til at fokus på sikkerhet kan vektes, er prestisje eller belønningsstrukturen i organisasjonen. Dette vil vi komme tilbake til.

4.2 Gjennomføring av BRIK

Kartleggingen tok 8 timer – ja jeg hadde mye å si, det var viktig for meg at vi tok så lang tid. Det var viktig for meg å bli kjent med kartleggeren. En sak har mange sider, og på slutten av hvert tema så er det en presentasjon av hva kartleggeren har oppfattet og mener. Da er det viktig at mennesket får forståelse av hva du vil og at mennesket skjønner deg (Hansen et al, 2014, s. 78).

Kriminalomsorgens ideologier kan sees på som tvedelt. Systemet er på den ene siden preget av en sikkerhetsfokuset straffeideologi gjennom frihetsberøvelse. På den andre siden bygger systemet på en rehabiliteringsideologi (Hammerlin, 2015, s. 131). Dette kommer blant annet til uttrykk gjennom St.meld. Nr. 37 (2007-2008), som var sentral for den tidligere regjeringen, hvor det siktes mot “straff som virker – mindre kriminalitet – tryggere samfunn”. “Et hovedbudskap i meldingen er at straff som virker er avgjørende for å bekjempe kriminalitet og trygge samfunnet. Straffen må være slik at tilbakefallet til ny kriminalitet blir mindre. Det innebærer blant annet å rehabiliterer bedre” (St.meld. 37, (2007-2008), s.7). Domfelte har ulike utfordringer, og har behov som må dekkes for å kunne endre sin livssituasjon. For å forebygge ny kriminalitet trenger vi noen metoder. BRIK er en kartleggingsmetode ment for å avdekke

domfeltes ressurser og behov slik at det kan legges til rette for individuelle målrettede tiltak under straffegjennomføringen. (Manual for behovs- og ressurskartlegging av domfelte, 2015, s. 4). BRIK bygger dermed på en rehabiliteringsideologi. Hvordan utføres dette i praksis? Hvordan er holdningene til kartleggingsverktøyet og uttrykkes denne ideologien i vårt daglige arbeid med kartleggingen? I evalueringen til Hansen et al (2014, s. 10) fant de at fengselsbetjentene muligens har et mer bevisst fokus på sikkerhet. Noen innsatte opplevde et større fokus på sikkerhetsarbeid enn rehabilitering og lite engasjement i forhold til kartlegging og oppfølging i etterkant (Hansen et al, 2014, s. 112).

Dette kan handle om en holdning skapt gjennom utdanning og praksis. Arbeidsmiljøet kan være preget av kulturen som er representert i utdanningen (Hansen et al, 2014, s. 112). Det kan være kulturelt betinget hvordan holdninger dannes ut ifra det miljøet man er en del av. Utdanning kan bidra til faglige holdninger hvor grunnlaget er erfarings- og forskningsbasert kunnskap. (Ohnstad, 2010, s. 233). Utdanningen til Kriminalomsorgen omhandler både sikkerhet og rehabilitering. Hvilke holdninger man har til arbeidet sitt, kan være en sammensetning av det faglige man velger å ta med seg fra utdanning og den kulturen man blir en del av på avdeling. Holdningen kan også være skapt gjennom organisasjonen, for eksempel på grunn av mål og resultatstyring. Domfeltes opplevelser av lite engasjerte betjenter kan også være et uttrykk for et gap mellom hva kulturen i organisasjonen gjenspeiler, og hva den enkelte betjent har i fokus. Holdningene kan være basert på at fengselsbetjenter opplever at den egentlige hensikten med BRIK ikke er prioritert. I fengselsbetjentenes arbeidshverdag er det kanskje vanskelig å se hvorfor vi må nå måltallet. Viktigheten av miljøarbeid eller rutinemessig arbeid kan være mer synlig enn styringsparametere. Dette kan kalles en målforskyvning. Fengselsbetjenter gjennomfører BRIK fordi det er pålagt fra ledelsen, uten at pålegget innholdsmessig er akseptert av betjentene. Dette handler om makt- og styringsstrukturen, hvor pålegget godtas på bakgrunn av den hierarkiske oppbygningen. Resultatet kan bli mindre innsats når det gjelder denne arbeidsoppgaven. Betjentene gjennomfører BRIK men det er ikke fokus på hensikten eller ideologien bak kartleggingen. Samtidig ser vi også at den domfelte kan bidra til målforskyvning. Dette ved at de kan samtykke til BRIK uten å være motivert til å ta tak i sine utfordringer. Bakgrunnen for dette kan være antakelser om at gjennomført kartlegging vil gi de goder, eksempelvis i form av prøveløslatelse. Da vil det heller ikke ligge noen forventninger fra den domfelte om oppfølging i etterkant. Denne antakelsen kan også bygge

på midler fengselsbetjentene har brukt for å “lokke” domfelte som er usikker, til å gjennomføre.

En annen faktor som kan påvirke gjennomføring av kartleggingen er ressurser. Det kan utvikles en ideologi som rettferdiggjør en autoritær struktur. (Repstad, 2014, s. 136). Med dette menes at ressursmangler både bemanningsmessig og kunnskapsmessig kan føre til en struktur som fremhever ro, orden og sikkerhet. Det krever mindre ressurser å låse dører og ha avstand mellom betjent og domfelt, enn å jobbe med motivasjon og endring. Viktigheten av å ha kontroll og gjennomføre arbeidsoppgaver som fremhever denne kontrollen, kan dermed gå foran fokuset på rehabilitering og endring. Å arbeide med motivasjon og endring sammen med en domfelt kan være ganske krevende, både tidsmessig og psykologisk. Denne målkonflikten kan resultere i at noen betjenter ikke gjennomfører BRIK, eller at kvaliteten på kartleggingen uteblir. Når målet baserer seg på antall kartlegginger, er ikke selve samtalen eller oppfølgingen i etterkant kontrollerbar, og kan da bli en arbeidsoppgave som velges bort. Innledningsvis nevnte vi verktøyets implementering og forankring. Måten BRIK har blitt innført i organisasjonen på, kan ha betydning for engasjementet fra betjentene. I fengsel har vi lite erfaring med kartleggingsverktøy generelt, dermed kan det være usikkerhet knyttet til det (Hansen et al, 2014, s.9). Arbeidsoppgaven kan bli nedprioritert på bakgrunn av dette, og betjentene bruker tiden sin på det som allerede er innarbeidet og trygt. Forankringen kan også være ulik i avdelingene. I vår anstalt har vi observert at de restriktive avdelingene har et større fokus på å øke innsattes tid utenfor cellen og redusere isolasjon, hvor BRIK er lite prioritert. Fellesskapsavdelingene har mer fokus på BRIK kartlegginger, da isolasjonsproblematikken ikke er like stor som på restriktiv avdeling. Hva er det som gjør at man innad i et fengsel, med samme målsetting, jobber så ulikt på tvers av avdelingene? Hvordan påvirker dette måloppnåelsen?

Det er mange mål som skal prioriteres i Kriminalomsorgen. Når disse ikke er satt i forhold til hverandre, kan ledere ha fokus på noen mål fremfor andre (Repstad, 2014, s. 138). Resultatet kan være at denne arbeidsoppgaven er underkommunisert på enkelte avdelinger, noe som kan utgjøre store forskjeller på antall BRIK kartlegginger på de ulike avdelingene. I tillegg har vi tydelige målkonflikter mellom sikkerhet og omsorg. “Hovedmålene for virksomheten er på den ene siden sikkerhet og samfunnsbeskyttelse, og på den andre siden rehabilitering og

tilbakeføring” (Meld. St. 12, (2014-2015), s. 32). Styringsstrukturen kan påvirkes av dette. Noen ledere kan være mer opptatt av sikkerhet enn rehabilitering, og omvendt.

Holdninger og verdier i en personalgruppe kan i stor grad tilskrives holdninger hos gruppens leder. Leder er derfor viktig når det gjelder holdninger, verdier, trivsel og mellommenneskelig klima. Dette gjelder også for hvilke holdninger og hvilken kultur som skapes for samhandlingen med brukere. Leder er derved både en kulturskaper og en kulturbærer. (Lillevik & Øien, 2014, s. 63)

Med leder her menes både fengselsleder og mellomledere som inspektør og fengselsførstebetjent. Vi har tidligere nevnt målforskyvning, og kvantitet blir i fokus når ledelsen er ensidig opptatt av å telle. Samtidig kan det være mange ledere som ser hensikten med BRIK, og om en kulturendring skal skje, er ledelsen sentral (Hatch, i Hansen et al, 2014, s. 113). Et annet element er belønnings og prestisjestructur. Fengselsbetjenter kan premieres av sin leder med ros eller mer ansvar på sin avdeling for sikkerhetsfokusert arbeid, eksempelvis godt gjennomførte celleaksjoner. Strukturen kan også styres ut fra hvem som anses som dyktig. Er de populære betjentene de som er dyktige og “gode å ha” når det oppstår uønskede situasjoner, eller er det de som er opptatt av ansvarsgruppemøter og miljøarbeid? BRIK kan ha ulikt fokus på ulike avdelinger, ut ifra hvilke verdier og holdninger som råder. Om fokuset til leder er på andre styringsparametere enn kartlegging, vil mest sannsynlig også de underordnede ha dette fokuset. Her kan vi se på det psykologiske perspektivet. Når ansatte får ros for arbeidet de gjør, kan det drive dem til å fortsette med et høyt fokus på dette arbeidet. Dette kan medføre at det utvikler seg eksempelvis en holdning til BRIK som er uheldig, hvor praksisen kan bli at man ikke bruker verktøyet, eller opplever det som mindre viktig.

Kriminalomsorgen er et statlig organ som er styrt av lov- og regelverk. Autoritetsfordelingen er synlig, og hvem som har beslutningsmyndighet i ulike situasjoner, er tydelig gjennom alle ledd (Jacobsen & Torsvik, 2013, s. 72). Maskinbyråkratiets kjennetegn er utpreget formalisering, hvor mye av virksomheten blir styrt og koordinert gjennom skriftlige prosedyrer, regler og rutiner (Jacobsen & Torsvik, 2013, s. 97). I et høysikkerhetsfengsel, med maskinbyråkratiske trekk, arbeider vi etter daglige rutiner som skal gjennomføres, målkrav som skal oppnås og regler og prosedyrer for å håndtere uønskede situasjoner. Avgjørelser tatt av KDI blir videreformidlet gjennom disse leddene, via regionen, deretter til fengslene, hvor ledere som inspektører og førstebetjenter har ansvar for å kommunisere informasjonen til

fengselsbetjentene. Informasjonen kan formidles og mottas ulikt ut ifra holdninger, verdier, tolkninger og hvilken kultur som råder på arbeidsplassen. I kriminalomsorgen er kommunikasjonen om styringsparametere ofte vertikal, altså det kommuniseres nedover gjennom flere ledd, fra ledelse til betjentnivå. Ved slik vertikal kommunikasjon kan informasjonen bli fordreid (Jacobsen & Torsvik, 2013, s. 290). Et godt eksempel på dette er hvordan hensikten med BRIK tilsynelatende får ulik mening avhengig av hierarkisk nivå. Budskapet som KDI vil formidle kan ha et annet innhold og mening når det når betjentene som skal anvende verktøyet. Gjennomføring av BRIK og hvordan vi skal nå måltallet blir som regel kommunisert av inspektøren på morgenmøter i vår anstalt. Inspektøren har mottatt beskjeden om måltallet fra overordnede i organisasjonen. Dette blir videreformidlet til fengselsbetjentene. Gjennom ukentlige beskjeder om at tallet er for lavt, og at vi må ha fokus på BRIK. Vår erfaring med videreformidlingen er at BRIK blir snakket om som et styringsparameter. Det sier noe om hva som forventes av fengselsbetjentene, og at det er målbart. Dette kan forstås som overmåling. Fokuset er på det som kan måles slik at resultater (ene) blir synlig. Kommunikasjonsformen er derfor effektiv for å nå måltallet. Det diffuse målet blir dermed i bakgrunnen. Vi glemmer hva BRIK egentlig handler om og hvilken verdi selve samtalen har, og konsentrerer oss om de sidene ved målsettingen som er enkelt å se resultater av (Repstad, 2014, s. 138). Den eventuelt fordreide informasjonen vil kunne påvirke kulturen blant betjentene, og skape subkultur. Gjennom en sosialiseringssprosess danner vi mennesker oss en sosial identitet, og som fengselsbetjenter knytter vi oss sammen som en gruppe, og refererer til oss selv som et medlem av gruppen. Når det kommer nye betjenter til avdelingen, vil de bli en del av denne sosialiseringssprosessen (Jacobsen & Torsvik, 2013, s. 146). Subkulturer kan dannes innad på de ulike avdelingene, eller i de ulike vaktlagene. Det kan utvikles felles holdninger og forståelser når mennesker har mye og nær kontakt (Bang, 2013, s. 329). Når man arbeider sammen i flere år kan det også dannes felles erfaringer, og hvordan håndtere disse erfaringene. Subkulturen kan da skapes ved at betjentene danner seg egne mål, fordi de oppfatter at BRIK bare er et måltall, selv om dette ikke er budskapet KDI har formidlet. Måltallene inngår ikke direkte i vår arbeidshverdag. Når fengselsbetjenter ikke klarer å se viktigheten av måltallene, kan kulturen i gruppen føre til lite engasjement til kartleggingen. Dette er noe som kan spre seg i gruppen, og det kan dannes en felles negativ holdning til gjennomføring av BRIK. Holdningene og de faktiske verdiene kan observeres gjennom artefakter som eksempelvis kroppsspråk og atferd. Når det kommer nye ansatte inn i gruppen, for eksempel pliktårsbetjenter som ikke har benyttet kartleggingsverktøyet tidligere, kan de adoptere den samme holdningen til BRIK.

Et annet dilemma er målkravene sett opp mot kapasitet. Ønsket kapasitetssituasjon i anstaltene er 90 prosent, men i realiteten er det tett opp til 100 prosent. Vi observerer lite tid til å arbeide opp mot innsatte med tanke på menneskelig kontakt og aktivisering. Målkonflikter kan oppstå på bakgrunn av begrensede ressurser, både økonomiske, faglige og tidsmessige. Dette kan egentlig handle om sviktende måloppfyllelse på bakgrunn av for lite ressurser (Repstad, 2014, s. 139). Med et bestemt antall ansatte og en stram tidsplan må det prioriteres. En avdeling kan ha fokus på forebygging av isolasjon, ved å prioritere aktivitet og tid ute av cellen for flest mulig. Er fokuset da mer kvantitativt enn kvalitativt? En annen avdeling kan ha fokus på gjennomføring av BRIK. Samtidig er gjennomføring av kartlegging en meningsfull menneskelig kontakt over en gitt tidsperiode som dermed også blir et isolasjonsreducerende tiltak. Forskjellen er at det brukes mye tid på en domfelt, i motsetning til flest mulig på samme tid. Dermed kan man også se at det er en sammenheng mellom styringsparameterne, som kan la seg kombinere. Kvantitative resultatmål er lette å forstå og lette å formidle, og har derfor stor gjennomslagskraft. Dermed ser det ut til å være et press i de fleste organisasjoner i retning av at de indikatorene som blir prioritert, er de kvantitative. Hvis målkravene ikke samsvarer med fengselsbetjentenes virkelighet, kan det dannes egne strategier for å mestre arbeidshverdagen. Målstyringsparametere blir mindre viktig og må vike for andre rutinemessige arbeidsoppgaver. De daglige rutinene kan også berøres av uventede hendelser, eller utagerende domfelte, som er tidkrevende. Til syvende og sist ønsker man kanskje bare å komme seg gjennom arbeidshverdagen. Dette kan lede til en målkonflikt. Hvis man avviker fra de målene som måles i parametere har det liten innvirkning på betjenter. Målkonflikten kan da oppstå på bakgrunn av at ledelsen har budsjetter å forholde seg til, måltall og statistikk hvor man jobber mot resultater som må svares for om resultatene uteblir. Dette er noe fengselsbetjentene kan ha lite innsikt i, og måltallene kan dermed bli mindre prioritert. De har andre fokusområder i arbeidshverdagen, i direkte møte med de innsatte.

Målkrevet BRIK presenteres som om gjennomføring er et mål i seg selv. Dette kan man lese ut ifra tertialrapporteringene, hvor formålet med dette målkrevet er å rapportere inn antall domfelte som har gjennomført BRIK (Justis- og beredskapsdepartementet, 2019, s. 7). Er det et mål eller et middel for å nå et mål? En annen formulering av formålet med BRIK er at det ikke er et mål i seg selv, men et middel som skal bidra til styrket samarbeid mellom Kriminalomsorgen og andre etater, og iverksetting av målrettede tiltak for å bidra til

tilbakeføring til samfunnet (Hansen et al, 2014, s. 18). Dette viser at BRIK kan sees som et faktisk mål for Kriminalomsorgen, samtidig som det er en metode for å nå et offisielt mål om rehabilitering. Fokuset er hovedsakelig på BRIK som et mål, noe som beskrives i evalueringsrapporten, hvor tilbakemeldinger fra ansatte er at BRIK ikke oppfattes som et middel, men et mål i seg selv (Hansen et al, 2014, s. 113). For Kriminalomsorgen blir de institusjonelle omgivelsene, som regionen og KDI, viktige. Det er de som bevilger fengslene ressurser i form av økonomisk kapital. For fengslene er det viktig å vise de som formidler ressursene at de leverer gode resultater (Jacobsen & Torsvik, 2013, s. 204).

Styringsparameterne er Kriminalomsorgens måte å vise at vi faktisk gjør det vi er satt til å gjøre. Det stilles ulike forventninger til arbeidet som utføres av Kriminalomsorgen.

Omgivelsene forventer at vi jobber mot de offisielle målene som er uttrykt. Det er nettopp dette vi bevilges midler til. Gjør vi ikke dette er det misforhold mellom forventninger fra omgivelser og organisasjonens prioritering av oppgaver. Styringsparametere måler antall BRIK. Hvilken informasjon gir dette KDI? De får se antallet som er gjennomført, men ikke noe som kan belyse kvaliteten på kartleggingen, eller om det settes i gang målrettede tiltak. Det kan tenkes at de ikke får informasjon om BRIK brukes etter intensjonen. Målkravet viser at BRIK er i bruk, og forventningen er kanskje at det brukes med en viss kvalitet. Dette kan handle om tillit til yrkesprofesjonalitet, og at vi bruker verktøyet etter hensikten. Samtidig er det som nevnt tidligere vanskelig å måle kvalitet, da dette er diffust.

Prioriteringer er nødvendig når de økonomiske rammene snevres inn, og at prioriteringene kan skje på flere ulike måter (Repstad, 2014, s. 155). Til tider har anstalten vår fungert med minimumsbemanning på de ulike avdelingene. Det overordnede fokuset har vært å få driften til å gå rundt, og mål om kartlegging, oppfølging og miljøarbeid har kanskje ikke vært like fremhevet. Kartlegging av den enkelte domfelte kan bli nedprioritert som følger av for lav bemanning, hvor gjennomføring av rutiner og daglige aktiviteter er øverst på listen. Færre fengselsbetjenter på hver avdeling fører til flere arbeidsoppgaver på den enkelte, og dermed mindre tid. BRIK kan være ressurskrevende i forhold til tid, hvis man regner med forberedelse, gjennomføring og oppfølging i etterkant. En av kartleggingene som ble gjennomført i Halden fengsel tok 8 timer, og andre beskriver at de har brukt 4-6 timer, eller at de har gjennomført kartleggingen over flere dager (Hansen et al, 2014, s. 88). Om man som kontaktbetjent skal gjennomføre en slik samtale, vil dette påvirke de andre fengselsbetjentene på avdelingen. Det blir færre betjenter til å gjennomføre de rutinemessige gjøremålene.

Samtidig kan man også gjennomføre en kartlegging innenfor en smalere tidsramme ved å dele opp kartleggingen. Dette er noe som ofte blir gjort på vår avdeling. Spørsmålet er hvor god kvalitet blir det på samtalen? Ut ifra det konkrete målet om antall BRIK kartlegginger vil vi få gjennomført, uten at det medfører mye arbeid på de resterende betjentene. Organisasjoner kan prioritere på ulike måter når de står ovenfor manglende ressurser. Når tilgangen til ressurser reduseres, kan driften rasjonaliseres på grunn av nødvendig effektivisering og omorganisering (Repstad, 2014, s. 155). Vår arbeidsplass forsøkte på et tidspunkt å prioritere ved å omorganisere enkeltansatte for å nå målsettingen satt av KDI. Samtidig skulle ikke dette bidra til ressursmangel i form av antall fengselsbetjenter og tidsbruk på de ulike avdelingene. En fengselsbetjent ble tatt ut av ordinær tjeneste for å gjennomføre BRIK kartlegginger i hele anstalten. Betjentens ansvarsområde var kartlegginger på alle avdelinger, slik at anstalten kunne nå årets målkrav. Betjenten gikk rundt på ulike avdelinger, kartla innsatte som ikke hadde fått tilbud tidligere, og registrerte dette slik at avdelingen fikk en oversikt over hvem som var kartlagt. Dette er et tydelig eksempel på at det finnes ulike metoder for å nå et mål. Metoden er åpenbart effektiv, men mye av hensikten med BRIK bortfaller.

Kriminalomsorgens rapportering, som nevnt tidligere, bygger på kvantitet foran kvalitet. Det medfører at man kan være fornøyd når kartleggingen er gjennomført uten rutiner for oppfølging (Hansen et al, 2014, s. 113). For denne styringsformen blir eksempelet over en effektiv løsning. Presset på å nå målkravet kan tenkes å være desto større på den øverste ledelsen i anstalten. Kravet om resultater stilles ikke bare fra et politisk hold, men også fra det øvrige samfunnet. Til syvende og sist er det ledelsen som stilles til ansvar dersom resultatene uteblir. Løsningen var også effektiv for fengselsbetjentene. De ble fritatt fra å gjennomføre kartlegginger for å kunne gjøre andre arbeidsoppgaver, samtidig som kartleggingene ble gjennomført. En av konsekvensene med effektiviseringen var at kontaktbetjentene mistet en god mulighet til å bli kjent med den innsattes livssituasjon, bygge relasjon og samarbeid. Samtidig kan det også utebli viktige momenter av den domfeltes behov og ressurser, når det ikke er kontaktbetjenten, men en fremmed betjent, som gjennomfører kartleggingen. Det kan være problematisk for domfelte å åpne seg for en fremmed. Kontaktbetjenten kan på forhånd ha bygget gode troverdige relasjoner med den enkelte domfelte, som vil være viktige under gjennomføring av BRIK. Kartleggingen kan også brukes til å danne disse relasjonene mellom domfelt og kontaktbetjent og bidra til at betjenten får bedre innsikt i hvordan bistå den domfelte med motivasjon til endring.

4.3 Oppfølging av BRIK

“BRIK skaper store forventninger om problemløsning, og det er ikke alt vi kan gjøre noe med” (Hansen et al, 2014, s. 75).

Forskning (Skardhamar, 2002; Friestad & Hansen, 2004; Revold, 2014) viser at levekårsproblemer på et eller flere livsområder er helt normalt blant fangebefolkningen. Levekårsproblemer viser til en mangel på basisbehov som bolig, stabil økonomi, sikkerhet og trygge sosiale rammer (Nordhelle, 2010, s. 54). Et viktig element er den påviste årsakssammenhengen mellom levekårsproblematikken og kriminalitet. Dårlige levekår er dokumenterte risikofaktorer for tilbakefall til kriminalitet (St.meld. 37, (2007-2008), s. 57). I BRIK kartleggingen er det fokus på flere av disse basisbehovene, men når domfelte har hatt problemer med å dekke de utenfor fengsel, trenger de gjerne bistand og tilrettelegging for eksempelvis å skaffe seg bolig, eller gjenopprette kontakt med familie. Det er ikke ett enkelt problem som skal løses, men ulike problemer som går i hverandre. Hver enkelt domfelt har en individuell kombinasjon av ressurser, utfordringer og mål (Hansen et al, 2014, s. 30). Flere domfelte synes det er vanskelig å kontakte offentlige etater, noen kan ha dårlige erfaringer med NAV, og noen vet ikke hva som er deres rettigheter innenfor kommunen og sosialhjelp. For at de skal kunne få en motivasjon for å innfri både basisbehov og kanskje vekstbehov, holder det ikke med å gjennomføre en kartlegging, og stoppe der. De har behov for oppfølging, støtte og motivasjon til å jobbe med seg selv og sitt liv. Det å ha et annet menneske som en medspiller i en endringsprosess kan være utslagsgivende for å klare å velge en alternativ vei. Det kan også bidra til ytterligere bevisstgjøring av situasjonen den domfelte er i, som igjen kan øke motivasjonen for å oppnå en mer behagelig tilstand (Nordhelle, 2010, s. 59). Kontaktbetjentordningen skal gi domfelte en stabil kontakt, og en bedre samlet innsats for gode soningsforhold og bedre forberedelser til løslatelse (Justis- og beredskapsdepartementet, 2002, målsettinger, avsn. 2). Samtidig må ikke vi som kontaktbetjenter ta valgene for domfelte eller fortelle hva som er til deres beste. Den domfeltes autonomi skal opprettholdes og det er en balansegang. Vi skal legge til rette for at de kan få en livsutfoldelse som de ønsker og har behov for. Vi kan veilede, støtte og samarbeide, som kan bidra til å opprettholde en motivasjon hos den domfelte. Kontaktbetjentordningen har “medført en rolleutvidelse av betjentarbeidet mot sosialarbeider- og omsorgsfunksjoner – oppgaver som nødvendiggjør mer ressurser og aktuell kompetanse”

(Hammerlin & Mathiassen, 2006, s. 7). Dette understreker at det foreligger behov for kunnskap på mange ulike områder.

Som nevnt ovenfor, er eksempelet hvor en ansatt fikk ansvar for alle kartlegginger, en effektiv måte for å nå et kvantitativt mål. Men for å nå det offisielle målet til Kriminalomsorgen, kreves det kvalitet. I noen tilfeller kan det være slik at fokus på de kvantitative indikatorene faktisk kan motarbeide hovedmålet (Jacobsen & Torsvik, 2013, s. 60). BRIK er et verktøy som i utgangspunktet fordrer oppfølging og samarbeid i etterkant av gjennomført kartlegging. Når behovene og ressursene er avdekket, kan domfelte også se en mulighet til å endre disse behovene, med ressursene som er tilgjengelig. Da er det viktig at personen som sammen med domfelte avdekker dette, er der og legger til rette for disse endringene. Dette handler om troverdige relasjoner, og et samarbeid hvor kartlegger og den som skal følge opp domfelte i etterkant bør være den samme personen (Hansen et al, 2014, s. 12). Evalueringen av BRIK viser til at for noen domfelte har ikke kartleggingen bidratt på den måten de hadde forventet. En domfelt uttalte “Det er veldig avhengig av hvilken kontaktbetjent du har – min fungerer ikke. Det var en annen som kartla meg. Andre har vært heldige å få kontaktbetjenter som fungerer” (Hansen et al, 2014, s. 83). Et annet moment er at en slik kartlegging kan skape forventninger hos den domfelte. Det utleveres sensitiv og sårbar informasjon, og når domfelte har tatt det steget, kan forventningene omhandle at det skal skje store endringer på relativt kort tid. En domfelt uttalte i evalueringen at kartleggingen hadde satt i gang en vond prosess, med dårlig samvittighet og bevissthet rundt hva han hadde mistet (Hansen et al, 2014, s. 80). På bakgrunn av dette bør det være kontaktbetjenten som gjennomfører kartleggingen, da et gjensidig forpliktende samarbeid er et viktig element i kontaktbetjentordningen. Dette samarbeidet bør bygge på realistiske forventninger, og disse forventningene kan da avklares på forhånd. Kunnskap om gode strategier for å inngå dette samarbeidet er viktig (Hansen et al, 2014, s. 13). Det vil være vanskelig å forutse hvilke følelser og reaksjoner en slik kartlegging kan vekke. Troverdige relasjoner er et viktig moment for å fange dette opp og hjelpe den domfelte til å bearbeide det. Å avdekke behov gjennom en kartlegging kan føre til et ønske om å få tilfredsstilt behovet. For å vekke motivasjonen til endring må den domfelte vite hva som skal gjøres og hvordan. Som fengselsbetjenter skal vi kunne bidra med kunnskap på hvordan denne prosessen kan foregå (Nordhelle, 2010, s. 72). Denne kunnskapsutvekslingen kan utebli dersom domfelte ikke får den nødvendige oppfølgingen og dette kan igjen påvirke motivasjonen. Samtidig er det her viktig å understreke at den viktigste garantisten for endring

er domfelte selv. Domfelte har eget ansvar for å gjøre noe med behov og muligheter som avdekkes (Hansen et al 2014, s. 105).

Motivasjon og endringsfokuset arbeid innenfor fengselsbetjentrollen er krevende. Det fordrer et høyt kompetansenivå i forhold til kravene om hva Kriminalomsorgen står for (Hammerlin, 2008, s. 38). Selve kartleggingen er ikke den vanskeligste delen, da utfordringen oppstår når disse behovene skal følges opp. «Spørsmålet er om betjentene er blitt pålagt for store oppgaver i den forstand at de ikke står i forhold til de ressursene som gis for at oppgavene kan gjennomføres med nødvendige og trygge arbeidsbetingelser» (Hammerlin, 2008, s. 383). I denne forbindelse nevner også Hammerlin (2008) hvordan oppgavene blir flere, mens tilgang på ressurser blir færre. Kriminalomsorgen har behov for å ha et gitt antall ansatte for å få gjennomført de ulike arbeidsoppgavene. Disse ansatte må ha kompetanse som står i samsvar med den jobben som skal gjøres, spesielt når det omhandler mennesker med ulike problemområder. De ansatte trenger i tillegg tid til å gjennomføre jobben på en god og kvalitetssikker måte. Det kan være flere nyanser når det kommer til faglige ressurser. For det første kan man se sammenhengen til de økonomiske ressursene som vi har nevnt tidligere. Manglende økonomiske ressurser kan føre til mindre kursing og faglig kunnskap. Ressurser kan også fremtre som for eksempel mangel på ansatte, eller for mange arbeidsoppgaver og for liten tid. I realiteten kan mangel på ressurser også være et uttrykk for manglende kompetanse (Repstad, 2014, s. 154). Dette kan uttrykkes med at BRIK er for tidkrevende eller at vi er for få ansatte på jobb. Den egentlige grunnen kan skyldes manglende kompetanse og usikkerhet på hvordan man skal løse arbeidsoppgavene som skal til for måloppnåelsen. “Vi ser at dersom BRIK skal følges opp på en slik måte at potensialet utnyttes fullt ut, så er det en rekke utfordringer for dem som skal følge opp kartleggingen. Det handler blant annet om kunnskap knyttet til det tilbudet andre virksomheter yter og om hvordan man samarbeider med den domfelte og med andre” (Hansen et al, 2014, s. 12). Hvis vi da ser på momenter vi diskuterte i innføringskapitlet, kan fengselsbetjentene ha kunnskap om hvordan bruke BRIK i praksis, men kan mangle en del kunnskap om hvordan samarbeidet skal foregå i etterkant. Manglende faglige ressurser kan da bidra til målforskyvning eller målkonflikter.

Vi har erfart at kartleggingens potensiale kan utnyttes mer. I vår anstalt ble det blant annet gjort et forsøk på å bruke det som et levende dokument. Dette ved at dokumentet ble oppdatert etter ansvarsgruppemøter, som er en arena for tverrfaglig samarbeid. Etter hvert

ansvarsgruppemøte skulle BRIK oppdateres med viktige momenter og eventuelle fremtidige planer. Dette for at BRIK skulle følge den domfeltes prosess under soning. Det fungerte en liten stund, men når det ikke ble grundig implementert, falt det etter hvert ut. Dette ble bare forsøkt implementert på en avdeling, og når vi ser på de ulike organisatoriske faktorene vi har belyst i oppgaven, er det viktig at hele organisasjonen har en felles forankring angående BRIK. Det ideelle hadde vært om alle ansatte hadde samme forståelse for bruk og oppfølging av kartleggingen, og at det ble brukt som et levende dokument gjennomgående i anstalten. “For å sikre at domfeltes behov for oppfølging blir fulgt opp av forvaltningssamarbeidsparter, skal relevante kartleggingsopplysninger utleveres til dem innenfor rammene i § 5. nr.4.” (forskrift om forsøksprosjekt kartlegging av domfeltes behov, 2011, §3). BRIK er et lokalt system. Andre samarbeidsetater bruker ikke dette systemet, noe som medfører at hvis innsatte samtykker til å dele kartleggingen med andre etater (§5), må dette deles i papirform. Dette kan problematisere bruken av kartleggingen som et samarbeidssystem og det blir mer som en innføring i kartleggingen. Resultatet av dette kan bli at fremtidige påvisninger av behandlingseffekter vil være vanskelig å synliggjøre for vår etat. Det er heller ikke mulighet for å koble kartleggingen sammen med en fremtidsplan eller en individuell plan, teknologisk sett (Hansen et al, 2014, s. 130). Den reelle ønskede effekten med BRIK er tilpassede tiltak for å skape endring i domfeltes livssituasjon, og styrket samarbeid med andre etater. Ved å registrere endringer i livssituasjon til den domfelte, som for eksempel rusfrihet eller anskaffelse av bolig, vil man kunne se en eventuell fremgang underveis i soningen. Det vil alltid være usikkerhet hva som vil fungere for hver enkelt. Med et felles system kunne både Kriminalomsorgen og andre samarbeidsetater fulgt prosessen til den domfelte.

5.0 Avslutning

Altså; lovverket sier at Kriminalomsorgen skal tilrettelegge for endring hos den enkelte. For at tilretteleggingen skal skje, må man vite hva som skal endres. For å skaffe oss den kunnskapen tar vi i bruk kartleggingsverktøy for å avdekke domfeltes behov og ressurser. Behovene som avdekkes, sett i lys av endring, er mangler som skal kunne tilfredsstilles gjennom ulike målrettede tiltak. Etter at kartleggingen er gjennomført skal det kunne planlegges en fremgangsmåte for endring gjennom å sette seg mål, velge de rette tiltakene og henvende seg til riktig eksterne samarbeidspartnere. Slikt arbeid krever noe av den enkelte fengselsbetjent. Man må inneha kompetanse innen miljø - og endringsarbeid. Med tanke på endring er det ikke nok å bestemme mål og å lage en plan, men man må også forstå at

endringsprosesser krever en vilje og motivasjon over tid. Derfor er det viktig at den domfelte ikke bare får hjelp til å kartlegges, men også få støtte til å skape og opprettholde motivasjonen. I vår oppgave har vi sett nærmere på bruken og hensikten med BRIK i Kriminalomsorgen. Dette har vi gjort gjennom å drøfte organisasjonsvariabler/trekk opp mot implementeringen, gjennomføringen og oppfølgingen av BRIK. Vårt utgangspunkt for interessen i tema var et ganske så kritisk blikk på bruken av verktøyet. For at verktøyet skal få en god forankring i organisasjonen har vi sett hvor viktig opplæringen vil være.

Organisasjonen bør legge til rette for at tilsatte skal kunne tilegne seg en bred forståelse om hensikt, bakgrunn og ideologien bak BRIK. Vi har i tillegg sett hvordan ressurser, struktur og kultur vil kunne gi retning for implementeringen av et nytt verktøy. Kvaliteten på opplæringen vil ha en stor påvirkning på ansattes gjennomføring av kartleggingsverktøyet. Negative holdninger, målforskyvninger, målkonflikter, kommunikasjon og ledelse er bare noen av variablene som kan ha potensiell effekt på utførelsen av en kartlegging. Verktøyet som skal gi et utgangspunkt for ansatte til å bli kjent med den domfelte, kan i noen tilfeller se ut til å være kun et kvantitativt formulert målkrav. Motivasjons – og endringsteori viser til at hvis en endring skal skje, vil menneske trenge støtte. BRIK bør derfor gjennomføres av domfeltes kontaktbetjent på bakgrunn av troverdige relasjoner og samarbeid. Etter at innsatte er kartlagt, vil det i mange tilfeller foreligge forventninger fra domfeltes side. I et forpliktende samarbeid mellom kontaktbetjent og domfelt er dette forventninger som må avklares slik at samarbeidet fremstår gjensidig og realistisk. Gjennom arbeidet med denne oppgaven har vi tilegnet oss et mer nyansert bilde på både hensikt og bruk av BRIK. Vi fått et større innblikk i hvordan trekkene ved en organisasjon påvirker hverandre, og hvordan disse faktorene har påvirket både innføring, gjennomføring og oppfølging av BRIK. Vi har måtte se på organisasjonen fra ulike ståsteder, og dette har ført til en forståelse av hvordan alle faktorene, står i et gjensidig avhengighetsforhold. Innføring, gjennomføring og oppfølging av behovs- og ressurskartleggingen er komplisert, og synet vårt har kanskje vært for snevert. Samtidig utelukker ikke dette at vi står overfor store utfordringer når det gjelder bruk av verktøy som skal skape endringer hos den enkelte domfelte, samt redusere kriminalitet.

Litteraturliste

- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*. 13(4), 326-336.
<https://www.traumebevisst.no/program/romforalle/filer/Organisasjonskultur.pdf>
- Bergheim, B., Skotte, P., Neumann, C. B., & Rugkåsa, M. (2018). *Samarbeid og innsikt: en innføring i prosjektbasert læring* (1. utg.). Fagbokforlaget.
- Brumoen, H., & Højdahl, T. (2007). *Samtaler om kriminalitet og uønsket atferd: bygging av mestringsstillit (BaM)-en kognitiv endringsmetodikk*. Kriminalomsorgens utdanningscenter KRUS.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving*. (6.utg). Gyldendal akademisk.
- Danielsen, T. & Karlsen, V. (2007). *Kvalitet i varetektsarbeidet: Del 2: Kvalitetsledelse i fengsel*. Kriminalomsorgens utdanningscenter KRUS. <https://krus.brage.unit.no/krus-xmloi/bitstream/handle/11250/160495/KRUS-handbok-2-small.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Drægebø, H. (2006). Miljøarbeid i fengsel. I E. Larsen (Red.). *Fengslet som endringsarena*. Kriminalomsorgens utdanningscenter KRUS.
- Ekeland, T.J. (2010). Introduksjon. I T.J. Ekeland, O. Iversen, G. Nordhelle & A. Ohnstad (Red.). *Psykologi for sosial- og helsefagene*. (2.utg). Cappelen akademisk forlag.
- Fjærestad, K. & Børtveit, T. (2006). Motiverende samtale (MI) - Innovasjon av en samtaleform. I E. Larsen (Red.). *Fengslet som endringsarena*. Kriminalomsorgens utdanningscenter KRUS.
- Forskrift om forsøksprosjekt kartlegging av domfeltes behov. (2011). *Forskrift om forsøksprosjekt om kartlegging av domfeltes behov for tiltak med sikte på å lette tilbakeføring til et kriminalitetsfritt liv* (FOR-2011-09-30-978). Lovdata.
<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2011-09-30-978>
- Friestad, C., & Hansen, I. L. S. (2004). *Levekår blant innsatte*. Fafo-rapport 429).
<https://nsd.no/data/individ/publikasjoner/nsd1478fafo.pdf>
- Hammerlin, Y. (2008). *Om fangebehandling, fange- og menneskesyn i norsk kriminalomsorg i anstalt 1970-2007*. (Doktoravhandling). Universitetet i Oslo.
- Hammerlin, Y. (2015). Et fengsel er et fengsel, men... *Psyke & logos*, 36(1), 24.
<https://www.semanticscholar.org/paper/%E2%80%9CET-FENGSEL-ER-ET-FENGSEL%2C-MEN%E2%80%A6%E2%80%9D-Hammerlin/3f36d932e0bfd1eb69b019a2d5158695617c9eec?p2df>
- Hammerlin, Y., & Mathiassen, C. (2006.) *Før og nå: Om konsekvensene av organisatoriske endringer for samhandling mellom fanger og betjenter i et utvalg av lukkede fengsler*. (KRUS rapport 5/2006).
<https://img3.custompublish.com/getfile.php/362067.823.vyeyvsxcwx/rapport0506.pdf?return=www.kriminalomsorgen.no>
- Hansen, G., V., Dahl, U. & Samuelsen, F. (2014). *EVALUERING AV BRIK – Behovs- og ressurskartlegging i Kriminalomsorgen*. (oppdragsrapport 2014:2).

<https://hiof.brage.unit.no/hiof-xmlui/bitstream/handle/11250/227154/Hefte2-2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Jacobsen, D., I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4.utg). Fagbokforlaget.

Justis- og beredskapsdepartementet. (2002). *Retningslinjer for kontaktbetjentarbeidet*. (KSF 02/2002) [Rundskriv]. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/rundskriv-ksf-02--2002/id109082/>

Justis- og beredskapsdepartementet (2016). *Tildelingsbrev for 2016 – Kriminalomsorgsdirektoratet (KDI)*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/23751a30c2a24f23ac8f646973dc9bf4/2016/kdi.pdf>

Justis- og beredskapsdepartementet (2019). *Tildelingsbrev 2019 - Kriminalomsorgsdirektoratet*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/b04b5cf8bb32490c990a82fd90fa05a0/tildelingsbrev-2019-kdi.pdf>

Kriminalomsorgsdirektoratet. (2014). *Virksomhetsstrategi 2014 – 2018*.

Kriminalomsorgsdirektoratet. (2015). *Behovs- og ressurskartlegging i kriminalomsorgen BRIK - Kartlegging av domfeltes behov for tiltak med sikte på å lette tilbakeføring til et kriminalitetsfritt liv - Manual for kartleggere*. BRIK versjon 2.0 – pr 11.3.2015

Lillevik, O. G. & Øien, L. (2014). *Miljøterapeutisk arbeid i møte med vold og aggresjon*. Gyldendal akademisk.

Meld. St. 12 (2014-2015). *Utviklingsplan for kapasitet i Kriminalomsorgen*. Justis- og beredskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-12-2014-2015/id2356059/?ch=1>

Nordhelle, G. (2010). *Motivasjon – hva driver mennesker til handling?* I T. J. Ekeland, O. Iversen, G. Nordhelle & A. Ohnstad (Red.). *Psykologi for sosial – og helsefagene* (2.Utg.). Cappelen Akademisk forlag.

Ohnstad, A. (2010). *Holdninger – i et skeivt lys*. I T. J. Ekeland, O. Iversen, G. Nordhelle & A. Ohnstad (Red.). *Psykologi for sosial – og helsefagene* (2. Utg.).

Repstad, P. (2014). *Sosiologiske perspektiver for helse- og sosialarbeidere*. (3.utg). Universitetsforlaget.

Revolv, M. K. (2015). *Innsattes levekår 2014. Før, under og etter soning*. SSB-rapport, 47. http://kundeweb.aggressive.no/users/nettverkshuset.org/filer/SSB_LevekarFengsel2014.pdf

Skardhamar, T. (2002). *Levekår og livssituasjon blant innsatte i norske fengsler* (Master's thesis). Universitet i Oslo. <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/22530/1/tskardhamar.pdf>

St. Meld. 37 (2007-2008). *Straff som virker – mindre kriminalitet – tryggere samfunn*. Justis- og beredskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-37-2007-2008-/id527624/?ch=1>

Straffegjennomføringsloven. (2001). *Lov om gjennomføring av straff mv.* (LOV-2001-05-18-21). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2001-05-18-21>