



Kriminalomsorgens høgskole
og utdanningscenter KRUS

Er ansattes psykiske helseutfordring et resultat av dårlig ledelse?

KRUS3900 Bacheloroppgave 2023 HØST

Kandidat nummer: 163908

Kriminalomsorgens høgskole og utdanningscenter KRUS
Bachelorpåbygg 2022-2023

Antall ord: 9911

Innhold

1. Innledning	3
1.1 Begrunnelse for valgt tema	4
1.2 Min forforståelse	4
1.3 Valg av problemstilling, avgrensning og presisering	6
2. Valg av metode	6
2.1 Beskrivelse av metoden	6
2.2 Fremgangsmåte og litteratursøk	7
2.2 Kildekritikk	8
3. Litteraturgjennomgang	9
3.1 Funnene i Rambøllrapporten	9
3.2 En leders rammebetingelser i kriminalomsorgen.	11
3.3 Fængselsbetjentes arbeidshverdag påvirker deres psykiske helse	12
3.4 Leder og ledelsens påvirkning på ansattes psykiske helse	14
3.5 Kollegastøtte og psykososialt arbeidsmiljø	17
4. Drøfting	19
4.1 Hvordan kan en leder styrke eller svekke det psykososiale arbeidsmiljøet?	19
4.2 På hvilken måte kan en leder styrke eller svekke den enkeltes evne til å ivareta seg selv?	23
5. Avslutning og konklusjon	27
Litteraturliste	29

1. Innledning

Denne oppgaven handler om ansattes psykiske helse, psykososialt arbeidsmiljø og hvorvidt ledere i kriminalomsorgen kan bidra til å styrke eller svekke disse faktorene. Jeg har selv hatt flere ledere gjennom mine 15 år i kriminalomsorgen. Noen ledere anser jeg som gode ledermodeller, andre har representert det motsatte. Min erfaring fra både små og store anstalter, høyt og lavt sikkerhetsnivå, fengsler både for menn og for kvinner og fra overgangsbolig, kan ha hatt betydning for de ulike ledermodellene jeg har møtt. Størrelse på fengselet, type sikkerhetsnivå, samt om det er mannlige eller kvinnelige innsatte kan, etter hva jeg har erfart, påvirke nærheten mellom ansatte og ledere. Et lite fengsel gir et mer transparent arbeidsmiljø, enn et fengsel med mange avdelinger og flere nivåer av ledere, noe som kan gjøre det lettere å ivareta den enkelte ansatte.

Min bekymring er at omstillingsprosessene i kriminalomsorgen har gjennomgått de senere årene kommer til å medføre større konsekvenser enn de vi allerede erfarer. Effektiviseringskravene samt avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen (ABE-reformen) er i dag pålagt alle velferdsstatlige tjenester, inklusive kriminalomsorgen (Snertingdal 2019, s. 81). Det oppleves som at presset på kriminalomsorgen om å kutte i budsjetter har medført kutt i betjentstillinger, noe som igjen påvirker de innsatte ved at de blir sittende mer innelåst med mindre meningsfull medmenneskelig kontakt (Culbertson 2021, s. 118-119). Fengselsansatte opplever at de ikke lenger kan utføre jobben de har utdannet seg til å gjøre. De oppgavene som for mange fengselsbetjenter fremsto som meningsfulle og givende, som programvirksomhet, endringsarbeid, kontaktbetjentrollen og miljøarbeid, er vanskeligere å gjennomføre, da antall betjenter er mye lavere enn tidligere. Dette er problemstillinger som ofte har vært gjengitt i media den senere tiden (Hammer, 2020; Bolstad, 2023; NTB, 2019).

I tillegg oppleves det som at innsattpopulasjonen er under endring, hvor miljøet fremstår tøffere, kriminaliteten er grovere, samt at flere innsatte har større psykiske utfordringer (KRUS, 2022).

Totalen av dette kan medføre at fengselsansatte mister motivasjon og engasjement, og at de i tillegg føler seg maktesløse og utilstrekkelig. Mengden arbeidsoppgaver står ikke i forhold til ressurser (Haavik og Toven 2022, s. 34). Over tid kan dette medføre store konsekvenser for den enkelte ansatte, men også for innsatte og etaten som helhet og dens omdømme.

I tillegg ytrer enkelte ledere i etaten at de mangler nødvendig kunnskap og kompetanse rundt oppfølging av ansatte med psykiske belastningslidelser (Nytrøen 2023, s. 75). Hvordan kan ledere bidra for å ivareta den enkelte ansattes psykiske helse? Hvilken betydning har et godt psykososialt arbeidsmiljø for den enkelte ansatte? Hvilket ansvar har ledere til å innvirke på disse ulike faktorene i sin rolle?

1.1 Begrunnelse for valgt tema

Da det i starten av 2023 ble gjennomført en spørreundersøkelse om psykisk helse blant nåværende og tidligere ansatte i kriminalomsorgen, forsto jeg at psykisk helse var satt på dagsorden av kriminalomsorgen. Den klassiske fengselsforskningen er dominert av de innsattes perspektiver på bekostning av betjentenes perspektiv (Snertingdal 2019, s. 81), noe som gjorde meg nysgjerrig og økte min interesse for ansattes arbeidssituasjon.

En lignende undersøkelse ble gjennomført i Danmark i 2019-2020. Rapporten: *Psykiske belastningsreaksjoner hos polititjenstemænd og fængselsbetjente* (Larsen et al., 2020) viser at fengselsbetjenter scorer høyere enn polititjenstemenn og befolkningen forøvrig, når det gjelder psykiske belastningsreaksjoner, herunder angst, depresjon og PTSD, som en følge av sin arbeidssituasjon. Rapporten på de norske forholdene kom i september 2023, og la på mange måter føringer for mitt videre arbeid med denne oppgaven.

Da jeg gikk på KRUS i 2008 var det allerede et tema fra begge fagforeningene, KY og NFF, at mange nyutdannede ansatte sluttet i kriminalomsorgen relativt kort tid etter at de hadde fullført utdannelsen. NFF og KY hadde ingen oversikt over årsakene til at ansatte sluttet, men ytret ønske om en kartlegging for å finne ut hvorfor ansatte valgte andre yrker i stedet for å bli værende i kriminalomsorgen.

Uoffisielle tall fra KRUS fra 2023 viser at det trengs å utdanne 225 aspiranter hvert år de neste 5 årene for å ha nok fengselsbetjenter å spille på fremover. I tillegg opplever flere fengsel at mange slutter, samt at for få fengselsbetjenter søker på ledige stillinger (Kriminalomsorgen 2022, s. 89).

Sannsynligvis er årsaken sammensatt, og det er antakelig flere faktorer som spiller inn på hvorfor noen velger andre yrkesveier til tross for at de har utdannet seg til fengselsbetjenter.

1.2 Min forforståelse

Mennesker har fordommer eller en forforståelse med seg inn i en undersøkelse. Det betyr at alle mennesker har en mening om et fenomen allerede før det undersøkes (Dalland 2020, s.

60). Nymo (2021 s. 49) hevder at å ha fordommer, en forforståelse, er helt nødvendig. Uten en forforståelse kan den enkelte knapt forstå noe i det hele tatt. Forforståelsen hjelper mennesker å skape oversikt, struktur, orden og trygghet. Nymo (2021, s. 49) poengterer at vår forforståelse noen ganger er feil. Derfor er det viktig å alltid være bevisst at verden ikke alltid er slik den enkelte av oss, gjennom vår forforståelse, tror den er.

Min forforståelse er påvirket av at jeg har jobbet mange år som fengselsbetjent, og som fungerende avdelingsleder med personalansvar i kortere og lengre perioder. I mine perioder som fungerende avdelingsleder, har jeg erfart at en fungeringsstilling ikke medfører nevneverdig opplæring på noen som helst områder, selv om man overtar de fleste arbeidsoppgavene. Er det slik at du blir den lederen du har kapasitet til å bli, ut fra hvilken kunnskap og kompetanse du har, eller evner å tilegne deg?

I mine 15 år i kriminalomsorgen har jeg opplevd en leder som utviste lite motivasjon og engasjement for jobben og manglende interesse for sine ansatte, i tillegg var det høy grad av ansvarsfraskrivelse om noe gikk galt. Dette medførte mye klaging og baksnakking om lederen blant de ansatte, som omtalte lederen meget negativt. Lederen hadde ingen respekt i gruppen. Jeg erfarte at denne tilnærmingen til lederrollen medførte at flere ansatte tillot seg å utøve arbeidsoppgaver på måter som var uheldige for kollegafellesskapet, f.eks. ble rutiner brutt, snarveier tatt og enkelte påtok seg en type lederansvar for kollegaene sine. Dette ble også kilde til både uoverensstemmelser og konflikter blant kollegaer, noe som påvirket det psykososiale arbeidsmiljøet negativt. Min opplevelse er at ledere som mangler engasjement og struktur, hvor ivaretagelse av de ansatte heller ikke er kunnskapsbasert forankret, påvirker medarbeiderne man leder negativt.

Jeg har også hatt en leder med meget gode evner og kompetanse til å skape samhold og trivsel i ansattgruppen. I denne gruppen var det stor takhøyde for uenigheter og diskusjoner, hvor ansatte ble tatt på alvor og lyttet til. Leder viste både engasjement, og var flink til å motivere. Videre eksisterte det en gjensidig respekt mellom leder og de ansatte. Dette skapte et meget godt arbeidsmiljø og stor trygghet i gruppen.

Som nylig tilsatt avdelingsleder ønsker jeg å bruke arbeidet med denne oppgaven til å øke min kompetanse om lederrollen og at denne kompetansen kan komme mine ansatte til gode.

1.3 Valg av problemstilling, avgrensning og presisering

I denne oppgaven velger jeg å fokusere på de organisatoriske forholdene i kriminalomsorgen, nærmere bestemt utførelse av lederroller. Det er mange faktorer som spiller inn på den enkelte arbeidstakers og leders arbeidshverdag (Haavik og Toven 2022, s. 35).

Jeg ønsker å belyse de faktorene som spiller inn på en leders arbeidshverdag når det kommer til ivaretagelse og oppfølging av ansatte. Samtidig ønsker jeg å finne ut om noen personlige egenskaper egner seg bedre enn andre for å imøtekomme den enkelte ansattes behov for å føle seg ivaretatt.

Overordnet problemstilling er som følgende;

På hvilken måte påvirker ledere og ledelse de ansattes psykiske helse?

I tillegg ønsker jeg å finne svar på følgende spørsmål;

- Hvordan kan en leder jobbe aktivt for å styrke eller svekke et psykososialt arbeidsmiljø?
- På hvilken måte kan en leder styrke eller svekke den enkeltes evne til å ivareta seg selv?

2. Valg av metode

Metode forteller oss noe om hvordan vi har gått til verks for å fremskaffe eller etterprøve kunnskap (Dalland 2020, s. 52). Metoden er redskapet vårt i møte med noe vi vil undersøke. Metoden hjelper oss til å samle inn data, den informasjonen vi trenger til undersøkelsen vår (Dalland 2020, s.54). Jeg vil i dette kapitlet forklare min kildebruk, valgt metode og beskrive hvordan jeg arbeidet med datainnsamling.

2.1 Beskrivelse av metoden

Begrunnelsen for å velge én bestemt metode er at forfatteren mener at akkurat denne metoden egner seg best til å belyse spørsmålstillingen eller problemstillingen på en best mulig måte (Dalland 2020, s. 53) Hermeneutikk betyr fortolkningslære. Å fortolke er å forsøke å finne frem til meningen i noe, eller forklare noe som i utgangspunktet er uklart (Dalland 2020, s. 48).

Denne oppgaven er en litteraturstudie. Det innebærer at den litteraturen som presenteres er hentet fra allerede publisert fagkunnskap, forskning og teori (Dalland 2020 s. 199). Brottveit (2018, s. 112) fremhever at det er tekstene som utgjør datamaterialet i litteraturstudier. Videre at den utvalgte litteraturen må leses grundig, før innholdet gjennomgås systematisk og det som er essensielt for oppgavens tema og problemstilling trekkes ut.

Teorigrunnlaget mitt består av kilder som er bygget på kvalitative undersøkelser, eksempelvis Rambøllrapporten (2023), som også benyttet kvantitativ metode, og masteravhandlingene til Bakken (2017) og Nytrøen (2023) og doktoravhandlingen til Sørensen (2023). I kvalitativ forskning er utvalget som regel lite, og siktemålet med undersøkelsen er å innhente data som danner grunnlag for ny innsikt i eller en ny forståelse av det fenomenet man studerer (Brottveit 2018, s. 66). Et lite utvalg reduserer muligheten for å generalisere, men det vil likevel gi et godt bilde på de ulike situasjonene som undersøkes. Kvantitativ forskning, som er benyttet i Rambøllrapporten (2023), er presist i formen og søker data som kan underbygge statistikk og gi grunnlag for generalisering (Brottveit 2018, s. 69).

2.2 Fremgangsmåte og litteratursøk

Jeg startet skriveprosessen med å sette opp spørsmål jeg ønsket å finne svar på. Videre laget jeg et utkast, tankekart, hvor jeg også koblet kilder til de ulike spørsmålene. Deretter startet jeg med det Pettersen (2019, s. 21) betegner som spontanskriking, som er en form for idémyldring, rundt temaet. Dette ble vesentlig for å komme i gang med skriveprosessen.

Jeg søkte på Oria og Google Scholar med søkeord som blant annet «fengselsbetjent og psykisk helse», «ledelse og lederutvikling», «ledelse og psykisk helse», «prison officers mental health», «passiv ledelse», «destruktiv ledelse» «organisatoriske forhold og arbeidsmiljø». Jeg fant *Fengselsbetjenten – et menneske bak uniformen*, en publisert bacheloroppgave av Høgberg og Hågensen (2022). Denne oppgaven ga meg synspunkter og ideer jeg ønsket å se nærmere på, samt tips om kilder jeg kunne se nærmere på. Mange av funnene ved dette søket omhandlet innsattes psykiske helse, og derfor ikke aktuelle for oppgaven. Jeg fant en masterstudie av Doris Bakken publisert i 2018, og lignende publikasjoner fra andre etater som kunne være sammenlignbare. Jeg fant også flere fagfelleverderte artikler som Forsyth et.al. (2022), Chaudhury et.al. (2022) og Liebling et.al. (2020) som jeg syntes var relevant, fordi de omhandlet problemstillingen min.

Ettersom ideen til oppgaven kom etter Rambølls undersøkelse blant fengselsbetjenter, ble det naturlig å bruke denne rapporten som et utgangspunkt for oppgaven. Jeg har også lest undersøkelsen som ble utført i Danmark for et par år siden.

For å kunne skape et bedre totalbilde av lederrollen, var det nødvendig å si noe om rammebetingelsene en leder har å forholde seg til, både av begrensninger og muligheter. Disse rammebetingelsene omhandler både lovverk, som arbeidsmiljøloven, føringer og retningslinjer fra både Justisdepartement, Kriminalomsorgsdirektoratet (KDI) og den enkelte region, og til sist den enkelte enhet. I tillegg kommer også ulike strategier kriminalomsorgen har utarbeidet, som sier noe om forventninger, visjoner og mål etaten har for fremtiden.

I tillegg har jeg fått tips om gode kilder fra min veileder og mine medstudenter, og har også benyttet biblioteket ved KRUS for å finne fagbøker om temaet.

2.2 Kildekritikk

Rambøllundersøkelsen gir en god pekepinn på utfordringene ansatte i kriminalomsorgen har rundt psykisk helse. Samtidig har undersøkelsen lite forhistorisk informasjon. Rapporten har ikke tatt høyde for at ansatte kan være utsatt for belastningslidelser før man starter å jobbe i kriminalomsorgen. Den har ikke et metodisk design for å kunne si noe om sammenhenger med de funnene som presenteres, noe som gjør det vanskelig å trekke ut sammenhenger. Det blir derfor vanskelig å konkludere med at ansatte utvikler psykiske belastningslidelser kun av å jobbe i kriminalomsorgen.

En viktig faktor når man skal vurdere undersøkelsesresultatene representativitet i kvantitative undersøkelser er å vurdere om forsker har oppnådd en tilstrekkelig god svarprosent i forhold til den totale populasjonen. Dette avgjør også hvorvidt undersøkelsen skal kunne regnes som gyldig (Brottveit 2018, s. 70).

I Rambøllundersøkelsen (2023, s. 16) ble spørreskjema sendt ut til alle ansatte i kriminalomsorgen, med en svarprosent på 41% for nåværende ansatte og 55% for ansatte som har sluttet i kriminalomsorgen de siste fem årene. Undersøkelsen kan ha appellert mer til de ansatte som har opplevd belastende psykiske og fysiske situasjoner/hendelser, enn de ansatte som ikke har vært i slike. Dette kan gi en høyere svarprosent hos de som ønsker å fremheve egen situasjon, enn dem som ikke har slike opplevelser og som kanskje finner problemstillingen uinteressant.

Det kan også være en sammenheng mellom lite fokus på belastninger fengselsansatte opplever i hverdagen fra ledelse og direktorat, og hvem som har besvart undersøkelsen. At ansatte som har følt og opplevd endringer ved egen helsetilstand endelig har kunnet sette ord på dette. Rambøllrapporten (2023, s.17) viser også til dette, ved å hevde at det er vanlig i spørreundersøkelser at deltakere tiltrekkes av tematikker som de opplever som interessant eller har kunnskap om fra før. Samtidig konkluderes det med at det er trolig at temaet i seg selv har vært motiverende, ettersom undersøkelsen handlet om psykisk helse og forhold på arbeidsplassen, da dette for mange kan oppleves som svært personlig.

Fagartikler og forskningspublikasjoner jeg har funnet og benyttet i min oppgave kan jeg ha funnet relevante fordi de underbygger min forforståelse og mine egne erfaringer, noe som kan gjøre oppgaven mer ensidig enn nødvendig. Samtidig har jeg forsøkt å ha et kritisk blikk på de kildene jeg benytter meg av. De fleste av disse er også fagfellevurdert og gjengitt i større vitenskapelige tidsskrifter.

Avisartikler har jeg ikke benyttet som kilder, da disse kan ha til hensikt å øke salg eller antall besøk på nettsider. Disse er tatt med for å gi et lite innblikk i hvordan kriminalomsorgen har vært fremstilt i media de siste årene, noe som kan påvirke etatens omdømme.

3. Litteraturgjennomgang

3.1 Funnene i Rambøllrapporten

Rambøll Management Consulting gjennomførte en kartlegging av psykiske belastningsreaksjoner blant nåværende og tidligere ansatte. Informasjonen ble innhentet via kvalitative og kvantitative metoder, ved å benytte dybdeintervjuer og en statistisk undersøkelse (Rambøll 2023, s 3). Formålet med kartleggingen var å utvikle et kunnskapsgrunnlag for å få en oversikt over ulike negative hendelser som ansatte er utsatt for, hvilke belastningsreaksjoner og påvirkning dette har hatt, samt innhente mer inngående kunnskap om behov når det gjelder støtte og oppfølging (s. 12).

Rambøllundersøkelsen (2023, s. 27) fant at ansatte i kriminalomsorgen utsettes for mange ulike hendelser, som fremsettes eller utøves av innsatte eller domfelte. Dette kan påvirke ansattes følelse av trygghet, selvfølelse og mental helse negativt, både de mindre hverdagslige situasjonene og de mer alvorlige eller voldsomme hendelsene som ikke er dagligdagse. Det er

et skille mellom menn og kvinner, hvor menn er utsatt for flere type hendelser, mens kvinner er de som er utsatt for mest uønsket seksuell oppmerksomhet (Rambøll 2023, s. 30).

Rambøllrapporten (2023, s. 34) beskriver at det å være passiv deltaker eller vitne til hendelser, kan også ha en betydningsfull påvirkning på ansattes mentale helse og en svært betydningsfull bidragsyter til hvorfor ansatte kan ha det vanskelig. Det er derfor viktig med en utvidet forståelse av hva slags type negative erfaringer og opplevelser som ansatte utsettes for, for å forstå det fulle omfang av årsaker til og hvordan ansattes mentale helse påvirkes.

Oppvekst, erfaringer, genetikk, personlighet og tilgjengelige ressurser kan påvirke hvordan ansatte påvirkes og håndterer belastningene. Rambøllrapporten (2023, s. 39) påpeker viktigheten av å ta de som påvirkes negativt på alvor. Følelsesmessige reaksjoner er en av flere indikatorer for å kartlegge risiko og gir viktig informasjon om ansattes totale opplevelse av trygghet på jobb. Det er også viktig å merke seg at en større andel menn enn kvinner har svart at de har trodd de skulle dø eller har vært i livsfare. Dette kan skyldes at det gjerne er store, sterke menn som sendes inn i akutte situasjoner hvor vold er en del av trusselbildet (s. 41).

Nesten halvparten har svart at de hverdagslige påkjennningene har like stor påvirkning på dem som større, voldsomme hendelser, som trusler eller fysisk vold (Rambøll 2023, s. 42). Det er bemerkelsesverdig at flere informanter beskrev hendelser av alvorlig karakter som «hverdagslige» eller «små», noe som illustrerer den kontinuerlige eksponeringen for belastninger som ansatte i kriminalomsorgen står overfor. Det er derfor viktig å anerkjenne at det er den vedvarende hverdagsbelastningen som gradvis kan utløse en overbelastningseffekt. For flere ansatte oppleves denne kontinuerlige tilstanden som å være i en vedvarende beredskapsmodus, uten mulighet til å koble av mentalt.

Den økte belastningen kan også manifestere seg som mangel på fokus og glemsomhet, men også som en kortere lunte på jobb, overfor kollegaer og innsatte. Dette kan føre til økt konfliktnivå og påvirke arbeidsmiljøet negativt (Rambøll 2023, s.89). Motivasjonen og evnen til å prioritere miljøarbeidet i en allerede hektisk arbeidshverdag kan svekkes. Det kan bli vanskeligere å engasjere seg i positive aktiviteter som er viktige for arbeidsmiljøet. I en forlengelse av dette, opplever enkelte ledere at motivasjon og kapasitet til å følge opp ansatte blir sterkt svekket (s. 90).

Ansattes privatliv og personlige relasjoner viser seg å bli sterkt påvirket av arbeidets påkjenninger. En følelse av utrygghet på arenaer utenfor arbeidsplassen, inkludert sitt eget hjem er en opplevelse enkelte har. En konsekvens av dette kan bli isolasjon, at man unngår sosiale situasjoner (Rambøll 2023, s. 90).

Rambøllrapporten (2023, s. 91) belyser at forhold som øker risikoen for belastning er mangelen på nødvendige ressurser og vedvarende underbemanning, hverdagsslitasje, kulturelle forskjeller og en eksisterende machokultur..

Til tross for at mange ansatte er utsatt for ulike typer mindre eller større hendelser på jobb, er det likevel viktig å vise at 7 av 10 føler seg trygg på jobb. Samtidig viser 19% at de er helt eller delvis uenig i at de føler seg trygg på arbeidsplassen (Rambøll 2023, s. 3).

3.2 En leders rammebetingelser i kriminalomsorgen.

Kriminalomsorgen styres og reguleres av et rammeverk av lover og regler, endringer av regler, budsjetter og nedskjæringer, intensiver konvensjoner og politisk press. Til tross for et eget direktorat, merkes den politiske styringen mye mer enn tidligere. Større endringer bestemmes i Stortinget, og etatens ledelse står ikke fritt til å velge hvordan de vil organisere den (Bakken 2018, s. 20-21). Nytrøen (2023, s. 7) beskriver oppbygningen av etaten basert på en hierarkisk struktur, som innebærer etablering av overordnede posisjoner i organisasjonen. Dette innebærer at personene i disse stillingene gis formell myndighet til å gi ordre til personer i underordnede stillinger. Organisasjonsformen kan kalles maskinbyråkrati fordi den er karakterisert ved høy grad av formalisering og styres av skriftlige regler og prosedyrer.

Arbeidsmiljøloven trådte i kraft 1. januar 2006, og er den grunnleggende loven for arbeidslivet i Norge. Loven inneholder blant annet regler om arbeidsmiljø, stillingsvern, arbeidstid, permisjon, ansettelse og avslutning av arbeidsforhold.

§1.1 Lovens formål

Lovens formål er:

- a) å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utviklingen i samfunnet. (Arbeidsmiljøloven, 2005).

Straffegjennomføringsloven (2001) regulerer kriminalomsorgens virksomhet og hvordan fengselsstraff, strafferettslige særreaksjoner, forvaring, samfunnsstraff, varetektsfengsling og visse andre reaksjoner skal gjennomføres.

§2 Formål

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.

Virksomhetsstrategien for kriminalomsorgen (2021-2026) sier noe om hvilke mål etaten skal jobbe mot å nå. I denne strategien er det trukket frem seks drivkrefter som anses viktige; politiske, økonomiske, sosiale, teknologiske, miljømessige og juridiske. Hvilke drivkrefter som påvirker etaten mest, vil endre seg over tid, noe som krever at organisasjonen er endringsdyktig. Noen av delmålene er at kriminalomsorgen skal jobbe mot å få et arbeidsmiljø fritt for vold og trusler, et ønske om å være en attraktiv arbeidsplass og at faglig oppdatering og deling av kompetanse prioriteres (Kriminalomsorgens virksomhetsstrategi 2021-2026).

Regionalt nivå skal iverksette og gjennomføre tiltak som er nødvendige for at regionen skal kunne nå sine mål innenfor de rammer og det regelverk som gjelder for tilsatte og innsatte/domfelte (strgjfl. § 5). Deretter er det hver enkelt enhet som skal sørge for at den daglige driften, og hvordan enhetene skal styres, hva som skal være i fokus, og hvordan enhetene også ivaretar sine ansatte.

3.3 Fengselsbetjentes arbeidshverdag påvirker deres psykiske helse

Snertingdal og Nymo (2021, s. 13) innleder boken *Jeg skal bli fengselsbetjent* med å hevde at fengselsbetjenter i sitt daglige arbeid skal balansere mellom å ivareta fengselets sikkerhetsmessige krav og innsattes behov for omsorg. Neumann (2021, s. 128) hevder at fengselsbetjentens hovedoppgaver er koblet til å ivareta sikkerheten og å rehabilitere. Fordi betjenten er den ansvarlige parten i betjent-innsatt-relasjonen, må han eller hun alltid tenke over hva han eller hun gjør, hvordan og hvorfor han eller hun gjør det.

Liebling et.al. (2020, s. 1650) refererer til McDermott og King (1988) som i sin studie fant at relasjonen mellom innsatte og ansatte kan sammenlignes med et mind game – «tankespill». Ansatte og innsatte de observerte, var ofte engasjert i spillignende interaksjoner, demonstrerte

ferdigheter og taktiske grep som gjorde det mulig å overleve i en verden av byråkratisk utformede regler og kamper om makt, varer, plass og privatliv.

Sørensen (2023, s. 42) fant at fengselsbetjenter underkommuniserer den faktiske makten de har over innsatte ved å utvise skjønn i utførelsen av jobben på en måte som viser respekt for de innsatte. Denne selvbevisste atferden til fengselsbetjenter virker i seg selv dempende på en mindre konstruktiv «oss-og-dem»- forståelse mellom innsatte og fengselsbetjenter på en avdeling. Det er en skjønnsvurderende adferd der fengselsbetjenter er bevisste betydningen av en slik tilnærming for å få en mest mulig konfliktfri og trygg fengselshverdag.

Nytrøen (2023, s. 11) hevder at fengselsansatte opplever mange ulike påkjenninger, hvor spenningsfeltet mellom omsorg og kontroll kjennetegner deres arbeidshverdag (Nymo 2021, s 56; Neumann 2021, s. 128; Snertingdal 2021 s.187). Forsyth et.al. (2022, s 477) støtter dette ved å hevde at det stresset fengselsbetjenter opplever har en uheldig effekt både på deres fysiske og psykiske helse. Selv om fengselsansatte opplever det psykososiale arbeidsmiljøet som godt, er altså risikoen for belastningslidelser høy, på grunn av krevende innsatte, at fengselsbetjentene blir utsatt for uønskede hendelser, manglende ressurser og uforutsigbarhet (Rambøll, 2023).

Hvordan en hendelse påvirker ansatte, avhenger også av hva den ansatte har i bagasjen fra før, og hvor balansert den ansatte er på det aktuelle tidspunktet. Problemer i parforholdet, bekymringer for andre nærstående, økonomisk situasjon er bare noen faktorer som påvirker mennesker, og kan gjøre oss mer sårbar (Ibsen 2011, s. 22). Bang (2003, s. 72 i Isdal 2022, s.75-76) påpeker at den selvfølelsen mennesker har med seg fra oppveksten, god eller dårlig, har betydning for hjelpere. Det vil derfor være viktig å ha en bevissthet om egen sårbarhet og egne styrker i ulike situasjoner.

Isdal (2022, s. 69-70) beskriver at det å være vitne til vold og overgrep står høyt oppe på alle internasjonale traumelister. Ibsen (2011, s. 25) forklarer at en traumatiserende tilstand oppstår ved at en person utsettes for en sterkt grenseoverskridende og traumatiserende opplevelse av en slik karakter at personens normale, mentale forsvarsevne ikke er tilstrekkelig for å beskytte personen. Opplevelsen av trygghet, evnen til forutsigbarhet og tilliten til egen evne slutter å fungere for en periode. Personens mentale tilstand er etter hendelsen preget av at den normalt fungerende mentale funksjon ikke lenger fungerer tilfredsstillende. Dette etterlater personen i en tilstand preget av angst, usikkerhetsfølelse og disharmoni.

Ibsen (2011, s. 33) argumenterer for at en arbeidsrelatert voldsom hendelse må ses i perspektivet til både virksomheten, kollegagruppen og for den enkelte. Alle tre organisatoriske aktører bør yte en innsats hvor rammene både er koordinert og strukturert. Støttefunksjonen kan virke ivaretagende for de medarbeiderne rundt den fornærmede på en konstruktiv måte, som videre kan ha en positiv effekt på å styrke samholdet og arbeidsmiljøet i virksomheten. Forsyth et.al. (2022, s. 480) viser til viktigheten av støtte og ivaretagelse fra kollegaer eller ledere. De fant at denne typen støtte gir et nettverk av fordelaktige forbindelser mellom kollegaer ved å oppleve å kunne stole på en annen person, ha noen å snakke med, være viktig for en annen eller ha et forbilde. Veiledning og tilbakemelding styrket selvfølelsen og selvtilliten, økte kvaliteten på jobbutførelsen og styrket tilfredsheten hos de involverte.

3.4 Leder og ledelsens påvirkning på ansattes psykiske helse

Kravene til lederes klokskap, forestillingsevne og smidighet har aldri vært større, og organisasjoners virkning på folks velvære og lykke har aldri hatt større betydning (Deal & Bolman 2018, s. 33). Samtidig fant Forsyth et.al. (2022, s. 476) i sin studie at det mangler dokumentert kunnskap om emosjonell støtte og ivaretagelse av fengselsansatte for å redusere den psykiske belastningen de opplever i arbeidshverdagen. De stiller seg kritiske til at dette temaet nærmest fremstår oversett da det mangler studier og forskning på området. Snertingdal (2019, s. 81) hevder også at den klassiske fengselsforskningen er dominert av innsattes perspektiver.

Olsen, Johnsen og Eid (2022) har vært støtteapparat i mange kriser og har forsket og skrevet doktorgradsavhandlinger om temaet «Personellomsorg og ivaretagelse». I boken *Operativ psykologi –personellomsorg og ivaretagelse* presenterer de, sammen med flere forfattere, metoder og fremgangsmåter ledere kan benytte seg av for å lykkes bedre i arbeidet med å ivareta kollegaer og ansatte.

En rekke studier utført rundt lederskap, har vist signifikante og sterke sammenhenger mellom evnen lederen har til omsorg, og medarbeidernes motivasjon, lojalitet og yteevne (Forsyth et.al. 2022, s. 480; Olsen 2022, s. 25) Det å kunne lese ansattes behov, og stille opp om nødvendig, er kjennetegnene på god ledelse. En leder som tar støytten for sine medarbeidere i situasjoner hvor disse har feilet, gjør at det etableres en lojalitet og et samhold med uvanlig slitestyrke. Olsen (2022) viser til studiene til Roy Baumeister og kollegaer (2001) som hevder det er verdt å merke seg at mennesker blir fem ganger så sterkt negativt aktivert når de

opplever noe negativt, som f.eks. svikt i omsorg, enn de blir positivt aktiverte når de erfarer noe de setter pris på.

Hagen (2021, s. 224) mener at avdelingsledere og mellomledere har en viktig rolle og et ansvar i å bidra til et trygt og godt arbeidsmiljø, noe som krever gode lederegenskaper. Å skape trygge medarbeidere, vil igjen komme innsatte til gode. Samtidig er dette krevende for alle parter i tiden hvor omorganisering og nedskjæringer skjer. Dette støttes også av Haavik og Toven (2022, s. 58), som mener at arbeidsgiver har en avgjørende rolle i ivaretagelse av hjelpere. Arbeidsgiver betyr i denne sammenheng både nærmeste leder, avdelingsledere og øverste ledelse. Effektiv ivaretagelse av hjelpere betyr at ivaretagelsen er satt i system, ikke bare nederst, der jobben utføres, men hele veien opp til og med toppledelsen, hvor budsjetter legges og overordnede avgjørelser tas. Samtidig er særlig ledere på laveste nivå ofte selv i en krevende, relasjonsintensiv posisjon, og trenger selv å bli tatt vare på – og ta vare på seg selv.

Olsen (2022, s. 21) hevder at den omsorgen som leder skal utvise overfor sine ansatte og kollegaer må tilpasses den enkelte og dennes problem. Det vil være ulik omsorg som kreves for en kollega som har opplevd å stå i livsfare sammenlignet med en som sliter med indre konflikter eller sorg. Videre understreker Olsen (2022, s. 14) at systematisk og kunnskapsbasert omsorg krever arbeid i tre tidsfaser. Innsatsens 3 faser støttes også av Ibsen (2011, s. 69). En fase handler om planlegging og forarbeid, andre fase handler om håndteringen av involvert personell under den kritiske situasjonen, og tredje fase handler om oppfølging og etterarbeid. Svikt i en eller flere av disse fasene indikerer da en redusert omsorgsevne og ivaretagelse av egne ansatte. Profesjonell omsorg handler med andre ord om kloke forberedelser, i form av prosedyreutvikling, opplæring, trening og øving. Videre handler dette om klok håndtering av personellet under en pågående kritisk situasjon, og da særlig av de ansatte som rammes av akutte stressreaksjoner. Hoveddelen av profesjonelt omsorgsarbeid handler likevel om en klok og god oppfølging i etterkant av en hendelse. Både like etter, mens det fremdeles er tid til å dempe og endre inntrykk, og i lengre tid i form av oppfølging knyttet til mer langvarige helseplager. Olsen (2022, s. 15) hevder videre at omsorgsarbeidet bør involvere alle organisasjonsnivå, hele organisasjonen, ikke kun den som tilfeldigvis står i situasjonen, noe som samsvarer med Haavik og Toven (2022, s. 58).

I tillegg finner Olsen (2022, s.23) at det er 5 ulike årsaker til omsorgssvikt i organisasjoner. Den første er at arbeidsgivere og ledere ikke er bevisste at manglende ivaretagelse av ansatte er til skade, ikke bare for den som sliter og trenger omsorg, men også for ledelsen og

virksomheten i sin helhet og dens omdømme. Årsak to er at det foreligger for lite kunnskap om hva som skal til for å hjelpe folk. Videre har forskerne også erfart at den praktiske omsorgen som blir vist fra arbeidsgiversiden, ofte er vilkårlig, uorganisert og lite kunnskapsbasert og for avhengig av hvem som tilfeldigvis står i situasjonen. Det hender også at organisasjoner gir omsorgsoppgaven til eksterne aktører uten selv å følge opp, slik at hjelpen kan bli tilfeldig. Til slutt hevder forskerne å ha erfart manglende trefase tidsutstrekning i omsorgsarbeidet, altså planlegging og forarbeider, håndteringen av involvert personell under den kritiske situasjonen, og oppfølging og etterarbeid. Dette kan medføre at ivaretagelsen kommer for sent, slik at problemene allerede har eskalert, eller at utfordringene kommer brått og uventet på organisasjonen. Dette viser at organisasjonen har gjort dårlige forberedelser, hvor etterarbeidet blir tilfeldig og støtten i den akutte fasen vilkårlig. (s. 23).

Johnsen (2022, s. 37) påpeker viktigheten av å legge til rette for økt mestring i etterkant av en kritisk hendelse. Han argumenterer videre for at når individets mestring øker, minsker de negative konsekvensene av en traumatisk hendelse. I følge Johnsen (2022, s. 44) kan denne mestringsfølelsen være til stede til tross for økt symptomnivå etter hendelsen.

Isdal (2020, s. 204) presenterer en modell basert på grunnleggende tilknytningsteori; COS – Circle of Security. Denne modellen blir brukt av Forsvaret. Soldatene får grundig og god trening, motiveres for oppdrag, blir utstyrt med riktig utstyr og sendes ut i felten. Mens de er ute i felten er lederne ute med dem, opptatt av hva som skjer, og organisasjonen har kontakt med dem over sambandsradio. Om soldatene kommer i store vansker, sender lederne flystøtte og ekstra personell. Tilbake i basen, blir de tatt imot med begeistring og varme. De får støtte og omsorg, og lederne tilbyr debriefing og psykologhjelp. Soldatene er fundamentalt avhengige av støtte og et godt apparat i ryggen som aldri svikter.

I norsk arbeidsliv foreligger lover og regler som stiller særlige krav til arbeidsgiveres evne til å ivareta sine ansatte, sammen med at det også foreligger en omsorgsplikt, og at den ansatte selv har en plikt til å bidra til å skape et godt arbeidsmiljø. Det stilles altså et særlig krav til hvordan omsorg skal utøves i en profesjonell sammenheng, gjennom f.eks. tilrettelegging og utvikling av et godt arbeidsmiljø, eller med gjenoppretting dersom noen skulle trenge hjelp (Olsen 2022, s. 24). Isdal (2022, s. 73) hevder at trygge ansatte som ikke står alene, blir mer motstandsdyktige mot belastninger i arbeidet.

Andre viktige faktorer er hvordan arbeidsgivere verdsetter sine ansatte. Her er det ifølge Ose og Busch (2020, s. 16) store forskjeller på privat og offentlig sektor. Det kan virke som privat

sektor oftere vurderer de ansatte som enkeltinvesteringer, mens offentlig sektor tenderer til å vurdere ansatte som utskiftbare elementer.

Mellomlederes personlige egenskaper og lederstil har også betydning for ansattes psykiske helse. I en svensk studie om lederstil og ansattes helse, fant Theorell et.al. (2013, s. 785) at ledere med en narsissistisk tilnærming og dårlig humør ble assosiert med høy grad av utmattelse hos de ansatte. Selvsentrert lederskap var assosiert med dårlig mental helse, høy grad av utmattelse og tegn på stress hos ansatte. En lederstil preget av å være selvironisk og med dårlig humør hadde en sterkere sammenheng med arbeid med høye psykologiske krav, små muligheter for kontroll og dårlig sosial støtte på jobben, enn selvsentrert ledelse hadde. Theorell et.al. (2013, s. 786) hevder dermed at lederatferd også bidrar til å styrke eller svekke ansattes helse uavhengig av det psykososiale arbeidsmiljøet for øvrig.

En studie utført av Barling og Frone (2017, s. 220), fant at passiv ledelse kan ha en skadelig innvirkning på ansattes trivsel. Passiv ledelse kan resultere i et negativt arbeidsmiljø som tømmer ansattes psykologiske ressurser, noe som resulterer i dårligere psykisk helse og holdninger til jobben. Passiv ledelse er ifølge Barling og Frone (2017) et kjent fenomen i arbeidslivet.

3.5 Kollegastøtte og psykososialt arbeidsmiljø

Arbeidsmiljøloven § 4-3 (2005) stiller krav til at det psykososiale arbeidsmiljøet ved å si at arbeidstaker skal, så langt det er mulig, beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre. Isdal (2021, s.38) tolker hjelpeyrker som mer helsefarlig enn det de enkelte foretakene har vært klar over, og at denne innsikten kan skape problemer for enkelte arbeidsgivere. Det passer ikke med våre dagers krav om og press på økt produksjon og effektivitet.

Hagen (2021, s. 222) beskriver et arbeid hvor man daglig får andre menneskers smerte tett inn på eget liv som krevende. Videre viser hun til Lund (2006) som mener at det å bruke seg selv som redskap vil si at den ansatte bruker følelsene sine, han eller hun lever seg inn i den andres smerte, hvor kjernen i terapiarbeidet, empatien, kan bli hovedkilde til stress og belastningsskade for terapeuten. Veiledning og gode kollegaer ansatte kan snakke med, eller å søke egenerapi vil i slike situasjoner være viktig (Hagen 2021, s. 222).

Nytrøen (2023, s.75) fant at både fengselsbetjenter og mellomledere er enige i at det er mangler i hvordan man skal følge opp hverdagsslitasje og symptomer på belastningslidelser.

Videre understreker hun at ledelsen bør fortsette å ivareta det psykososiale arbeidsmiljøet, sikre god oppfølging og støtte, spesielt med tanke på de utfordringene kriminalomsorgens ansatte står overfor.

Rambøllrapporten (2023, s. 107) konkluderer også med at sosial støtte og et omsorgsfullt arbeidsmiljø er svært viktig som beskyttelsesfaktor innen psykiske helseproblemer. Det er derfor viktig å fremme sosial støtte fra kollegaer og ledere. Sosial støtte viser seg dessuten sentralt som vern mot mental sykdom/uhelse etter traumatiske hendelser (Olsen 2022, s. 30). Ofte er det tilstrekkelig med vissheten om at sosial støtte eksisterer for å kunne oppleve hensiktsmessig mestring (Uchino & Garvey, 1997 i Olsen). Det er ikke nødvendigvis den faktiske støtten som er avgjørende. Troen på at noen vil være der for deg stiller faktisk i seg selv langt på vei behovet.

Hagen (2021, s. 219) ser på mennesket som flokkdyr, avhengige av relasjoner til andre mennesker gjennom livet, som det sosiale vesenet mennesket er. I en tid hvor selvstendighet/autonomi, individualisme og effektivitet er høyt skattet, blir denne avhengigheten gjerne oppfattet som noe man bør skamme seg over. Hagen (2021, s. 220) viser til Martinsen (2012) som sier at mennesket oppfordres i vår kultur til å skamme seg over å feile, hvor uavhengighet, mestring, kontroll og omstillingsevne er etterstrebbelsesverdige. Da blir det å ha behov for hjelp og omsorg en trussel mot autonomi og et tegn på mangel av noe som andre har. Slike holdninger fører til at den avhengige blir enda mer utrygg og avhengig.

Et viktig mål for profesjonell personalomsorg er å utvikle og aktivere kollegastøtte. Det å vite at andre kan og vil hjelpe, vil kunne bidra til å redefinere en stressende situasjon og gjøre denne mindre truende, i tillegg til at det kan styrke troen på ansattes evne til å håndtere kravene situasjonen stiller (Olsen 2022, s. 30). Dette støttes av Johnsen et.al. (2022, s. 81) som mener det bør legges til rette for å etablere et støttende sosialt klima hvor berørte opplever fellesskap og ønsker å ivareta hverandre. Dette fordi samhold og sosial støtte er viktige virkemidler i oppfølgingsarbeid.

4. Drøfting

4.1 Hvordan kan en leder styrke eller svekke det psykososiale arbeidsmiljøet?

Psykososial er ifølge Ose og Busch (2020, s. 35) en fellesbetegnelse på psykiske og sosiale forhold som har betydning for helsetilstanden. Dette er den viktigste, men også den vanskeligste faktoren med tanke på å sikre full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger. Den enkeltes håndtering av de sosiale forholdene er avhengig av hvordan de tolkes, forstås, konstrueres og føles av den enkelte.

Det som preger det psykososiale arbeidsmiljøet i fengsel, er kompleksiteten i fengselsbetjentrollen, hvor det handler om å balansere i et spenningsfelt mellom kontroll og omsorg (Nytrøen 2023, s. 11; Nymo 2021, s 56; Neumann 2021, s. 128; Snertingdal 2021 s.187). Ose og Busch (2020, 42-43) forstår fengselsbetjentyrket som både emosjonelt og relasjonelt, fordi formålet er å ha direkte kontakt og relasjon til andre mennesker. Hammer (2020) beskriver fengselsbetjenten som en container for menneskers elendighet. Samtidig snakkes det for lite innad i etaten om den belastningen man kan oppleve i disse yrkene, og det er heller ikke pensum under fengselsbetjentutdanningen (Haavik og Toven 2020, s. 14; Isdal 2020, s.15-17; Hagen 2021, s 214).

Rambøllrapporten (2023, s. 88) fant at de hverdagslige situasjonene fengselsbetjentene står i var nesten like belastende som å blir utsatt for alvorligere hendelser som trusler, vold og andre voldsomme hendelser. Jeg mener det derfor er viktig at både den enkelte leder, men også ledelsen i sin helhet, anerkjenner denne kompleksiteten, og samtidig er bevisste på hvilke belastninger de ansatte opplever i sin arbeidshverdag.

Lederne i kriminalomsorgen, som har personalansvar for disse utsatte fengselsbetjentene, er gjerne rekruttert internt og har gått gradene (Ose og Busch 2020, s. 109). Slik jeg ser det kan en negativ konsekvens av slik rekruttering være at en nytilsatt leder ikke har mer kompetanse- og kunnskapspåfyll enn sine tidligere kollegaer, noe som kan gjøre overgangen til en lederstilling mer utfordrende enn hva det ideelt sett kunne vært. Jeg har selv erfart at jeg som nytilsatt avdelingsleder ikke har fått opplæring eller kurs i personalhåndtering og ivaretagelse av ansatte, verken på enhetsnivå eller på regionalt nivå. Dette oppleves ekstra utfordrende, da jeg føler på forventninger både fra de jeg skal lede og fra ledere over meg om at dette er arbeidsoppgaver jeg skal mestre, nesten fra en dag til en annen. Min erfaring videre er at da

jeg henvendte meg til ledere over meg, viste også de varierende kunnskap om hvordan slik oppfølging skulle utføres, og hadde også ulike fremgangsmåter.

I min søken etter svar, kunne jeg heller ikke finne særlig mye om fremgangsmåter og planverk som omhandler ivaretagelse av ansattes psykiske helse i kriminalomsorgens egne publikasjoner. *Virksomhetsstrategien 2021-2026* uttrykker riktignok et ønske om å prioritere faglig oppdatering og deling av kompetanse. I *HR-strategi for kriminalomsorgen 2022-2026* er det et mål medarbeidere tar initiativ til egen kompetanseutvikling og at leder legger til rette for medarbeideres læring og utvikler eget lederskap.

Det er med andre ord grunn til å anta at heller ikke ledere har kunnskap og kompetanse om hvilke konsekvenser et hjelperyrke som det å være fengselsbetjent kan medføre, verken på kort eller lang sikt. Dette støttes også i funnene både Rambøll (2023), Nytrøen (2023) og Forsyth et.al (2022) gjorde. Nytrøen (2023, s. 63) fant at ledere erkjente at de kunne gjort en bedre jobb med å følge opp ansatte, men at de følte seg tidvis usikre og manglet nødvendig kompetanse om symptomer på slitasje og forebygging av belastningslidelser. Dette funnet samsvarer med funnene i Rambøllrapporten (2023, s. 96) hvor enkelte ledere forteller om en opplevelse av å ikke ha god nok kompetanse og trygghet til å følge opp ansatte rundt mental helse, og personalsaker generelt. Olsen (2020, s. 23) bekrefter også dette i sine funn. Etter å ha studert mange større bedrifter, fant han at det foreligger for lite kunnskap om hva som skal til for å hjelpe folk, slik at hjelpen i praksis blir vilkårlig, uorganisert og lite kunnskapsbasert, og for personavhengig. Ut fra disse funnene er det nærliggende å tenke at ledere som mangler kunnskap og kompetanse om ivaretagelse av sine ansatte og deres psykiske helse kan være med på å svekke det psykososiale arbeidsmiljøet.

I tillegg fant både Theorell et.al. (2017, s. 791) og Barling og Frone (2016) direkte sammenheng mellom leders egenskaper og personlighet og ansattes psykiske helse og innstilling og innsats i arbeidsutførelsen. Samtidig fant Chaudhuri et.al (2022) i sin studie at økt kunnskap blant ledelsen om mental helse og stressfaktorer, forbedret lederegenskapene til lederne. Dette kan bety at det er av betydning hvilke egenskaper ledere er i besittelse av, og at økt kunnskap og kompetanse om psykologiske faktorer som spiller inn på de ansatte gir bedre ledere.

Det er ikke gjort mange studier rundt konsekvensene det kan medføre å stå i jobben som fengselsbetjent over tid, da den klassiske fengselsforskningen ifølge Snertingdal (2019, s. 81) stort sett omhandler de innsatte og deres perspektiver. Dette støttes også av Forsyth et.al.

(2022, s. 476) som mener det er mangler i dagens litteratur og i forståelsen av den emosjonelle støtten og ivaretakelsesbehovene fengselsbetjenter opplever. De hevder videre at enkelte fengselsenheter antakelig tilbyr fengselsbetjenter passende og hensiktsmessig støtte og ivaretakelse, men at dette ikke er rapportert i litteratur (Forsyth et.al. 2022, s. 484).

Kriminalomsorgens årsrapport (2022, s. 97) informerer om at det arbeides målrettet for å få mer kunnskap om de psykiske belastningsskadene hos kriminalomsorgens ansatte. Det må etableres bedre systemer for ivaretakelse av ansatte, samt målrettede tiltak som bidrar til å redusere vold og trusler. Oppfølging og ivaretakelse av ansatte er hele organisasjonens ansvar, og bør involvere alle organisasjonsnivå i organisasjonen, ikke kun nærmeste leder (Haavik og Toven 2022, s. 58; Ose og Busch 2020, s. 155; Olsen 2022, s. 15).

Olsen (2022) og Ibsen (2011) hevder at det er nødvendig å etablere en trefasestruktur som innebærer forberedelser/opptrening, hva man gjør i situasjonen/hendelsen og hva som må til av etterarbeid og oppfølging etter hendelsen/situasjonen. Isdal (2020, s. 204) presenterer en modell basert på grunnleggende tilknytningsteori; COS – Circle of Security, som blir brukt av Forsvaret. Soldatene er fundamentalt avhengige av støtte og et godt apparat i ryggen som aldri svikter.

Min opplevelse er at det savnes en felles forståelse og tilnærming av systematisk oppfølgingsarbeid rundt hverdagsbelastningene i kriminalomsorgen. Mine antakelser støttes også av funnene i Rambøllrapporten hvor det hevdes at flere ansatte og ledere ønsker bedre rutiner og opplæring når en person trer inn i en lederrolle med personalansvar, i tillegg til gode retningslinjer for oppfølging, som er obligatoriske for personalledere å følge og prioritere. Samtidig har etaten gode og etablerte rutiner i mer alvorlige og voldsomme hendelser og situasjoner. Da har vi innsatslag, som i forkant blir godt forberedt på situasjonen de skal inn i. De har støtte av operativ leder underveis, som følger dem og bistår i selve situasjonen, og det gjennomføres også en debrief i etterkant av hendelsen. Disse situasjonene minner mye om COS-modellen Isdal presenterer.

Det betyr at vi har etablerte og fungerende rutiner allerede. Utfordringen er at disse etablerte rutinene ikke benyttes i de hverdagslige situasjonene og hendelsene som ikke anses som alvorlige, men som likevel setter sitt preg på betjentene som står i de. En av grunnene til at disse rutinene ikke benyttes i slike situasjoner, kan være at det er avdelingsledere som ofte har personalansvar og ansvar for oppfølging av disse betjentene, og etter min erfaring er det også

her det svikter. Avdelingsledere har ikke den opplæringen og kompetansen som operative ledere har, men burde kanskje hatt det, dog med en mer spesifikk tilnærming.

En viktig forutsetning for å lykkes med en god og effektiv kriminalomsorg, er at ansatte på alle nivå innehar de kvalifikasjonene og kompetansen som kreves for oppgavene som skal løses. For å møte dagens og fremtidens kompetansebehov må kriminalomsorgen lykkes enda bedre med å rekruttere, utvikle og beholde kompetente medarbeidere (Kriminalomsorgen 2022, s. 97). Samtidig sier Årsrapporten videre at medarbeiderundersøkelsen 2022 avdekket imidlertid stor variasjon i opplevelsen av mulighet til å utvikle seg i jobben og mulighet for å oppdatere kompetanse via kurs og utdanning.

En årsak til dette kan være at det konstante behovet for bemanning kan medføre en restriktiv holdning til å gi ansatte fri for å gjennomføre etter- og videreutdanning. Den økonomiske situasjonen i kriminalomsorgen kan også være til hinder for å la ansatte gjennomføre dette, særlig hvis utdanningen ikke anses relevant for arbeidsgiver (Kriminalomsorgen 2022, s. 97). Dette støttes også av Bakken (2017, s. 51) som fant at ettersom fengselsbetjentene i avdeling er bundet til faste oppgaver og må erstattes av vikarer i de tilfellene de tas ut av avdelingstjeneste, medfører dette automatisk større utgifter for organisasjonen enn om man tar ut kontorpersonale, ledere eller fagpersoner som styrer sin egen tid.

I intervjuer av fengselsledere fant Bakken (2017, s. 49) i tillegg at lederne følte de fikk for lite tid til å utøve ledelse fordi dagen smuldret opp i praktiske administrative oppgaver. En av lederne uttalte at han var redd disse administrative oppgavene kan komme til å ta fokuset bort fra det som er kjerneoppgavene i fengselet. Videre erfarte han at mellomledere bruker mye tid på saksbehandling i stedet for å være ute å motivere, kontrollere og veilede de ansatte (Bakken 2017, s. 50).

Jeg har også erfart at de administrative oppgavene tar en u hensiktsmessig stor del av arbeidshverdagen. Dette gir lite tid og rom for samhandling med de ansatte, og det er flere steder heller ikke godt nok tilrettelagt for møtepunkter for de ansatte i arbeidshverdagen.

Videre har jeg erfart at den krevende økonomiske situasjonen i kriminalomsorgen og den enkelte enhet står i, påvirker fengselsbetjentenes mulighet til kompetanseheving og videreutvikling. Fengslene har ikke bemanningsressurser eller økonomiske muligheter til å ta ansatte ut av turnus for å la de gjennomføre kriminalomsorgens eget bachelorprogram. Dette oppleves for meg som at kriminalomsorgen stikker kjepper i egne hjul for etatens ønskede

utvikling om kompetanseheving også blant fengselsbetjenter. Jeg bekymrer meg for at dette kun blir brannslukking for å balansere ressursene her og nå, uten at man ser hvilke konsekvenser dette kan medføre for etaten på lang sikt. Medarbeidere som ikke gis mulighet til å utvikle seg, kan etter min erfaring, miste motivasjon og engasjement, noe som igjen påvirker arbeidssituasjonen for kollegaer, det psykososiale arbeidsmiljøet og de innsatte.

Nytrøen (2023, s. 63) fant i sin studie at fengselsledelsen hevdet å gi en god oppfølging og omsorg for sine ansatte. Fengselsbetjentene opplevde også god oppfølging, særlig etter hendelser, men derimot manglende oppfølging utenom hendelser. Rambøllrapporten (2023, s. 94) viser at det er stor variasjon i det informantene forteller om oppfølging, og at oppfølgingen er personavhengig. Rapporten viser også at nærmeste leder med personalansvar oppleves som avgjørende for om ansatte trives i jobben eller ikke.

Slik jeg opplever dagens situasjon i kriminalomsorgen, mener jeg det er viktig med et større fokus på alt som har med personalledelse og oppfølging av den enkelte ansatte fremover. Det trengs en bedre forståelse og kunnskap om dette temaet generelt i organisasjonen, og organisasjonen må også erkjenne og ta disse funnene på alvor. Dette støttes også av Chaudhury et.al (2022).

At kriminalomsorgen i sine strategier uttrykker at etaten ønsker mer fokus på kompetanse- og kunnskapsutvikling gir håp om at dette arbeidet er ansett viktig. Det er positivt at kriminalomsorgen har satt ansattes psykiske helse på dagsorden, slik at etaten kan utvikle veiledere og standarder for hvordan oppfølging av ansatte skal gjennomføres. Etaten som helhet vil antakelig være bedre rustet til å kunne imøtekomme den enkeltes behov for oppfølging og ivaretagelse. Jeg håper også at det kommer mer forskning og studier som omhandler ivaretagelse av ansatte, og at temaet også får større plass i lederfora både på enhetene, men også på regionalt og sentralt nivå.

4.2 På hvilken måte kan en leder styrke eller svekke den enkeltes evne til å ivareta seg selv?

Min erfaring fra fengselshverdagen er at fengselsbetjentene har stort fokus på å lindre smertene de innsatte lider av. Fengselsbetjentene strekker seg langt for å finne løsninger som kan bidra positivt for den enkelte innsatte, slik at dagene tilsynelatende ser bedre ut. Dette kan for eksempel være å ta med en urolig, sint eller frustrert innsatt ut i luftegården for å samtale, gi noen ekstra ringeminutter slik at den innsatte kan ordne opp med kona han var midt i en krangel med, da han gikk tom for telefonminuttene, eller det kan være å låse ut en innsatt slik

at han får lage seg noe lunsj, fordi han reagerer negativt på å være innelåst. Inntrykket mitt er at fengselsbetjenter i dag ikke vet hva godt de skal gjøre for å hjelpe de innsatte, og på mange måter også hjelpe seg selv, da de vet at dagene blir roligere om de innsatte også får det litt som de vil. Dette er de hverdagslige utfordringene en fengselsbetjent står i. I tillegg til nevnte situasjoner er det nesten like hverdagslig, i alle fall på enkelte avdelinger i fengslene, å bli utsatt for mindre alvorlige situasjoner, som uønsket seksuell trakassering, utfrysning, forsøk på utnyttelse, stygge eller ubehagelige blikk og kommentarer, hets og sjikane.

I tillegg kommer de mer alvorlige hendelsene, som går på alvorlige trusler og vold mot ansatte eller dennes familie og mellom innsatte. Rambøllrapporten (2023, s. 34) viser at 55 % av fengselsbetjentene som svarte på undersøkelsen har opplevd fysisk vold i arbeidstiden. I tillegg til dette, kommer også de hendelsene som man er passiv deltaker i eller vitne til. De kvalitative intervjuene i Rambøllrapporten (2023, s. 34) bekrefter at det å være passiv deltaker eller vitne til at en kollega eller en annen innsatt til alvorlig skade, oppleves like belastende som å være offer selv.

Jeg opplever at den enkelte ansatte ikke selv har kunnskap om symptomer man bør være oppmerksom på ved langvarig psykisk belastende arbeid. At fengselsbetjenter vet lite om dette gjør at det kan bli vanskeligere å gjøre nødvendige tiltak for å lette på belastningen. Fengselsbetjenten kan ha en opplevelse av at noe er galt, men tenke at det kommer til å gå over. Han eller hun fortsetter derfor i vante mønster, noe som gjør at belastningen til slutt kan bli så stor at man ikke lenger klarer å møte på jobb. Å se kollegaer som ikke har det bra på jobb, svekker det psykososiale arbeidsmiljøet, og øker belastningen for øvrige kollegaer. Isdal (2020, s.16) finner at mennesker er svært gode til å se andres smerte, men kanskje tilsvarende dårlige til å se og anerkjenne sin egen. Den totale belastningen kan med andre ord bli veldig stor for den enkelte fengselsbetjent. Dette belyser nok en gang viktigheten av at leder har nødvendig kompetanse og kunnskap til å kunne ivareta fengselsbetjentene på en hensiktsmessig måte. Haavik og Toven (2020, s. 56) støtter mine antakelser og hevder at hele kollegafellesskapet blir preget av individuelle reaksjoner, fordi overbelastningen gjerne angår hele arbeidsplassen. Ofte vil det utvikle seg kollektive mestringsstrategier der man kan hjelpe hverandre til å tåle inntrykkene og presset.

Som nevnt i kapittel 3, mener Olsen (2022, s. 23) at det er 5 ulike årsaker til omsorgssvikt i organisasjoner. En av disse er at det foreligger for lite kunnskap om hva som skal til for å hjelpe folk. At oppgaven derfor lett skyves bort. Dette kan man særlig se i situasjoner hvor

den som trenger omsorg har begått en feil. Manglende omsorg kan i slike tilfeller handle om at lederen finner de personlige problemene, som fortjent, på sin plass. Det kan også handle om frykt for å bli oppfattet som en leder som tar lett på feil, gjerne kombinert med redsel for å bli assosiert med feilen som ble gjort.

Ved å overføre problemstillingen til å gjelde i kriminalomsorgen, er min opplevelse at i situasjoner det begås feil, rettes søkelyset mer mot hva ansatte kan gjøre annerledes, enn mot den som gjorde feil eller hvilke konsekvenser feilen medførte. Dermed opplever jeg stort sett at det er rom for å gjøre feil. Om feilen derimot medførte store konsekvenser, er jeg usikker på hvordan det ville blitt håndtert. Det er flere eksempler på uheldige og belastende hendelser i kriminalomsorgen de siste årene. Tidligere i år hadde kriminalomsorgen en hendelse hvor en innsatt i et fengsel forsøkte å ta sitt eget liv, uten at betjentene som var på nattevakt gikk inn for å hjelpe. Betjentene fulgte rutinene i fengselet ved å ikke åpne celledøren før politiet kom. I etterkant av denne situasjonen opplevde betjentene manglende støtte fra sentralt hold, og måtte også forsvare handlingene sine i retten. Slike episoder gjør, som tidligere nevnt, noe med den grunnleggende tilliten til arbeidsgiver og organisasjonen i sin helhet. De betjentene som sto i situasjonen, opplevde antakelig dette som en svært belastende hendelse.

En leder som på en troverdig måte tar støyten for sine medarbeidere som har feilet, gjør at det etableres et nødvendig pusterom, og også en lojalitet og et samhold som er veldig slitesterkt (Olsen 2022, s. 25). Rambøllrapporten (2023, s. 106) belyser viktigheten av utarbeidelse av rutinebeskrivelser og veiledere til personalledere fra sentralt hold vil være med på å gi en følelse av rettferdighet og lik behandling, noe som kan styrke ansattes tillit til kriminalomsorgen, direktoratet og dens engasjement for deres velferd (Rambøll 2023, s. 107).

Jeg har erfart at all medieomtale de seneste årene, hvor fengselsbetjenter uttrykker sin bekymring over tilstanden i norsk kriminalomsorg i tillegg til de økonomiske innstrammingene kriminalomsorgen har gjennomgått, har ført til at fengselsbetjenter opplever en usikkerhet rundt ansettelsesforholdet sitt. I tillegg uttrykker de at arbeidsoppgavene blir flere, og ressursene færre. Jeg har også opplevd at totalbelastningen på den enkelte fengselsbetjent øker, samtidig som innsattpopulasjonen også fremstår mer krevende. Det oppleves som at det er en økning i antall hendelser og situasjoner, og at flere situasjoner er alvorlige.

Isdal (2020, s. 39) mener det er viktig at ansatte selv lager et godt og støttende kollegamiljø, og hvordan den enkelte kan bidra best mulige overfor sine kollegaer og overfor teamet.

Videre må alle tenke at det er viktig at de tøffeste belastningene blir jevnt fordelt, slik at ikke én kollega ender opp med de tyngste byrdene alene. Teigland (2021, s. 192) hevder at å vise raushet for overfor seg selv og kollegaer kan hjelpe hverandre til å gjenfinne balansen og lære av erfaringer.

Rambøllrapporten (2023, s. 105) peker på viktigheten av å bevilge tilstrekkelige ressurser for å jobbe med psykisk helse blant ansatte og opprettholde tilstrekkelig bemanning på jobb i kriminalomsorgen. Dette vil være av fundamental betydning for organisasjonens bærekraft, ansattes trivsel og kvaliteten på tjenesteleveringen. Det vil også ha en direkteinnvirkning på den ansattes egen helse og trivsel. Rapporten sier også at ved å investere i ansattes psykiske helse og sørge for tilstrekkelig bemanning viser et genuint engasjement for sine ansattes velferd. Dette kan påvirke etatens omdømme, som igjen kan tiltrekke seg kvalifiserte søkere. Dette kan virke positivt på en langsiktig bærekraft og stabilitet over tid, ved å ha en pålitelig arbeidsstyrke som er motivert, produktiv og engasjert (Rambøll 2023, s. 106).

Dette stemmer med min erfaring; ved å være mange nok på jobb til å kunne utføre gitte arbeidsoppgaver, øker også trivselen blant ansatte. Sikkerheten til både ansatte, innsatte og samfunnet blir bedre, kvaliteten på arbeidsutførelsen økes av å ha tid til å utføre arbeidsoppgavene i henhold til rutinene, samt at det også gir flere kollegaer som kan motivere, støtte og ivareta hverandre når situasjoner oppstår. Johnsen et.al. (2022, s. 81) mener samhold og sosial støtte er viktige virkemidler i oppfølgingsarbeid.

I tillegg mener jeg at riktig bemanning også vil gi muligheter til at fengselsbetjentene kan utøve de delene av jobben de synes er mest givende, som å samhandle med de innsatte, gjøre kontaktbetjentarbeid, delta i fellesskapet, tilrettelegge for en meningsfull straffegjennomføring og sikre en tryggere tilbakeføring til samfunnet etter endt soning, som er hovedoppgavene til en fengselsbetjent. Min mening er at alle disse faktorene spiller inn på det psykososiale arbeidsmiljøet, og den enkelte ansattes evne til å ivareta seg selv og egen psykisk helse.

Kriminalomsorgen uttrykker i sine strategier at etaten ønsker mer fokus på kompetanse- og kunnskapsutvikling noe jeg anser positivt både for å trygge ledere i deres rolle, men også for å ivareta de ansatte. Det er positivt at kriminalomsorgen har satt ansattes psykiske helse på dagsorden, slik at etaten kan utvikle planverk og standarder for hvordan oppfølging av ansatte skal foregå. Det er å anta at etaten som helhet vil stå bedre rustet til å kunne imøtekomme den enkeltes behov for å bli ivaretatt. Videre unngår man at omsorg og oppfølging blir tilfeldig og

personavhengig, som Olsen (2022) poengterer. Jeg håper også at det kommer mer forskning og studier som omhandler ivaretagelse av ansatte, og at temaet også får større plass i lederfora både på enhetene, men også på regionalt og sentralt nivå.

Selv om funnene er i Rambøllrapporten (2023) er alvorlige, viser også undersøkelsen at kriminalomsorgens ansatte gjennomgående opplever å ha et meget godt arbeidsmiljø, og at kollegaer stiller opp for hverandre. 92 prosent å ha nære og gode forhold til sine kolleger.

5. Avslutning og konklusjon

Målet med oppgaven var å finne ut på hvilken måte ledere og ledelse påvirker de ansattes psykiske helse. Jeg ønsket å belyse de faktorene som spiller inn på lederes arbeidshverdag i kriminalomsorgen. I tillegg finne ut om enkelte personlige egenskaper hos ledere egnet seg bedre enn andre for å imøtekomme den enkelte ansattes behov for å føle seg ivare tatt. Dette ble gjort ved å undersøke to spørsmål; hvordan kan en leder jobbe aktivt for å styrke eller svekke et psykososialt arbeidsmiljø, og på hvilken måte kan en leder styrke eller svekke den enkeltes evne til å ivareta seg selv.

Oppgaven konkluderer med at ledere og ledelse i stor grad kan styrke et psykososialt arbeidsmiljø ved å anerkjenne og være bevisste de belastningene fengselsbetjentene opplever i sin arbeidshverdag. Det er av betydning at den enkelte ansatte føler seg verdsatt og viktig for bedriften, og ikke som et utskiftbart element i et system. Ledere må bli bedre på å se den enkelte ansatte som en investering som gir fremtidig avkastning. Dette vil medføre at den ansatte ønsker å bli værende i jobben, har lavt sykefravær fordi den ansatte mestrer og trives, samtidig som han eller hun bidrar til økt kvalitet i tjenestene. En ansatt som har det bra på jobb, bidrar også positivt på det psykososiale miljøet.

Samtidig er det bred enighet om at det mangler kompetanse og kunnskap om hvordan ledere skal ivareta og følge opp ansattes psykiske helse. Det foreligger for lite kunnskap, studier og litteratur om hva som skal til for å hjelpe folk, noe som medfører at hjelpen i praksis blir vilkårlig, uorganisert og lite kunnskapsbasert, og for personavhengig. Det fremstår derfor nødvendig å etablere gode rutinebeskrivelser og veiledere til personalledere fra sentralt hold, noe som kan styrke ansattes tillit til kriminalomsorgen og dens engasjement for ansattes velferd.

Kriminalomsorgen arbeider målrettet for å få mer kunnskap om de psykiske belastningsskadene hos kriminalomsorgens ansatte, og har satt temaet på dagsorden. Det er også fokus på videreutvikling og kurs for både ansatte og ledere. Samtidig er budsjettkuttene kriminalomsorgen har vært rammet av de senere årene så store at fengselsenheterne ikke har bemanning eller økonomiske ressurser til å gi ansatte mulighet til å skolere seg. Dette kan få betydelige konsekvenser for etaten.

Til tross for dette opplever kriminalomsorgens ansatte opplever gjennomgående å ha et godt arbeidsmiljø, med kollegaer som stiller opp for hverandre. Det er viktig at medarbeidernes positivisme ikke blir en hvilepute, men at arbeidet med å utvikle kriminalomsorgen fortsetter ufortrødent videre.

Sterkere alene sammen!

Litteraturliste

- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62) Lovdata. <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62>
- Chaudhuri, A., Saldanha, D.B., Sarkar, S.K. & Bhattacharya, D. (2022). A study to evaluate the leadership skills, personality types, leadership styles, and mental health status of first-Phase MBBS students of a peripheral medical college in West Bengal. *Medical Journal of Dr. D Y Patil University*, 15(5), 701–706.
https://doi.org/10.4103/mjdrdypu.mjdrdypu_341_22
- Bakken, Doris (2018). *Ledelse i Kriminalomsorg i anstalt- Lederfunksjon og lederutvikling. Masteravhandling i offentlig organisasjon og ledelse*. MPA 8Afdeling for økonomi og ledelse Høgskolen i Innlandet, avdeling Rena.
- Barling, J., & Frone, M. R. (2017). If Only my Leader Would just Do Something! Passive Leadership Undermines Employee Well-being Through Role Stressors and Psychological Resource Depletion. *Stress and Health*, 33(3), 211–222.
<https://doi.org/10.1002/smi.2697>
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: strukturer, HR, politikk og symboler* (6. utg.). Gyldendal.
- Bolstad, T.K. (2023, 28.mars) Jeg har mistet fullstendig trua. *Nettavisen, Norsk debatt*.
<https://www.nettavisen.no/norsk-debatt/jeg-har-mistet-fullstendig-trua/o/5-95-1001680>
- Brottveit, G. (Red.). (2018). *Vitenskapsteori og kvalitative forskningsmetoder: om å arbeide forskningsrelatert*. Gyldendal akademisk.
- Culbertson, T. (2021). Kontaktbetjentordningen - på tide med en revisjon. I M. I. Snertingdal & K. Nymo (Red.), *Jeg skal bli fengselsbetjent* (s. 106-120). Fagbokforlaget.
- Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving*. (7.utg). Gyldendal akademisk.
- Forsyth, J., Shaw, J., & Shepherd, A. (2022). The support and supervision needs of prison officers working within prison environments. An empty systematic review. *The Journal of Forensic Psychiatry & Psychology*, 33(4), 475–490.
<https://doi.org/10.1080/14789949.2022.2085150>
- Frøslee Ibsen, B. (2011). *Den voldsomme hendelse: sådan organiserer du hjælp og støtte til en kollega*. Hans Reitzel.
- Haavik, M. & Toven, S. (2020). *Ivaretagelse av hjelpere: Er vi ikke betalt for å tåle dette?* Universitetsforlaget

- Hammer, K. (2023, 16. mars) Svikter de mest sårbare. *Dagsavisen, Debatt*.
<https://www.dagsavisen.no/debatt/2020/03/16/svikter-de-mest-sarbare/>
- Isdal, P. (2017). *Smittet av vold. Om sekundærtraumatisering, compassion fatigue og utbrenthet i hjelpeyrkene*. Fagbokforlaget
- Johnsen, B.H. (2022). Kriser og kritiske hendelser. O.K. Olsen, B.H. Johnsen og J. Eid (red.), *Operativ psykologi. Personellomsorg og ivaretagelse*. (s. 37-48). Fagbokforlaget.
- Johnsen, B.H. (2022). Når skal en søke hjelp. O.K. Olsen, B.H. Johnsen og J. Eid (red.), *Operativ psykologi. Personellomsorg og ivaretagelse*. (s. 141-151). Fagbokforlaget.
- Johnsen, B.H., Sanden, S og Eid, J. (2022). Oppfølging av personer som er utsatt for potensielt traumatiserende hendelser. O.K. Olsen, B.H. Johnsen og J. Eid (red.), *Operativ psykologi. Personellomsorg og ivaretagelse*. (s. 77-87). Fagbokforlaget.
- Kriminalomsorgen (2022). *Årsrapport 2022*. Kriminalomsorgen.
<https://www.kriminalomsorgen.no/getfile.php/5181741.823.wlqustlizblbwa/Kriminalomsorgens+%C3%A5rsrapport+2022+m.+vedlegg.pdf>
- Kriminalomsorgen (2021). *Virksomhetsstrategi for kriminalomsorgen 2021–2026*. Lillestrøm: Kriminalomsorgsdirektoratet.
https://www.kriminalomsorgen.no/getfile.php/4862428.823.zqkqmmtukkkwla/KDI_stategibrosjyre%2B2021-2026_FERDIG.pdf
- Kriminalomsorgen (2022). *HR-strategi for kriminalomsorgen 2022-2026*. Lillestrøm: Kriminalomsorgsdirektoratet.
https://img3.custompublish.com/getfile.php/5123154.823.bwwqwjwkzbbjap/Kriminalomsorgen_HRstrategi_2022-2026.pdf?return=www.kriminalomsorgen.no
- Kriminalomsorgens høgskole og utdanningscenter (KRUS). (2022). *Årsrapport 2022*. KRUS.
<https://www.krus.no/getfile.php/5135013.2673.buamttquplk7lp/KRUS+%C3%85rsrapport+2022.pdf>
- Liebling, A., Williams, R., & Lieber, E. (2020). More Mind Games: How ‘the Action’ and ‘the Odds’ Have Changed in Prison. *British Journal of Criminology*, 60(6), 1648–1666. <https://doi.org/10.1093/bjc/azaa046>
- Straffegjennomføringsloven. (2002). *Lov om gjennomføring av straff* (LOV-2001-05-18-21). Lovdata. <https://lovdata.no/lov/2001-05-18-21>
- Neumann, C. B. (2021). Skjønnsutøvelse, makt og omsorg. I M. I. Snertingdal & K. Nymo (Red.), *Jeg skal bli fengselsbetjent* (s. 127-140). Fagbokforlaget.
- NTB (2019, 15.oktober). Kriminalomsorgen mener osthøvelkutt kan få alvorlige konsekvenser. *NTB*.
<https://www.abcnyheter.no/nyheter/norge/2019/10/15/195618668/kriminalomsorgen-mener-osthovelkutt-kan-fa-alvorlige-konsekvenser>

- NRK (2023, 22.mars). Flere ble vitne til at innsatt tok livet sitt i kvinnefengsel: -Dypt tragisk og trist. NRK. https://www.nrk.no/osloogviken/innsatt-tok-livet-sitt-i-bredtveit-kvinnefengsel_-_dypt-tragisk-og-trist-1.16337298
- Nymo, K. (2021). Hvorfor trenger fengselsbetjenter å lese teori? I M. I. Snertingdal & K. Nymo (Red.), *Jeg skal bli fengselsbetjent* (s. 23-40), Fagbokforlaget
- Nymo, K. (2021). Profesjonsforståelse og profesjonell identitet. I M. I. Snertingdal & K. Nymo (Red.), *Jeg skal bli fengselsbetjent* (s. 55-66). Fagbokforlaget.
- Nytrøen, I. (2023). *Spenningsfelt mellom omsorg og kontroll. En kvalitativ casestudie om hvordan det psykososiale arbeidsmiljøet påvirkes av å jobbe i en organisasjon med et høyt spenningsfelt mellom omsorg og kontroll* (Master's thesis, VID vitenskapelige høgskole. Oslo).
- Olsen, O.K. (2022). Kva skal til for å utøve profesjonell og klok omsorg. O.K. Olsen, B.H. Johnsen og J. Eid (red.), *Operativ psykologi. Personellomsorg og ivaretagelse*. (s. 19-37). Fagbokforlaget.
- Ose, S. O., & Busch, H. J. (2020). *HMS i offentlig sektor: forebygging av sykefravær og tidlig avgang fra arbeidslivet* (1. utgave.). Gyldendal.
- Pettersen, R. C. (2016). Oppgaveskrivingens ABC: Veileder og førstehjelp for bachelorstudenten (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Rambøll Management Consulting (2023). *Kartlegging av psykiske belastningsreaksjoner blant ansatte i kriminalomsorgen*.
<https://img3.custompublish.com/getfile.php/5208374.823.wlj7qjwmjm7zqj/Ramb%C3%B8ll+rappport+-+Kartlegging+av+psykiske+belastningsreaksjoner+blant+ansatte+i+kriminalomsorgen.pdf?return=www.kriminalomsorgen.no>
- Snertingdal, M. I. (2019). Velferdsstatlige tjenesters organisering i kriminalomsorgen og et nesten 50 år gammelt essay. I K.G. Westrheim & H. M. K. Eide (Red.), *Kunnskapsbasert straffegjennomføring i kriminalomsorgen i Norge* (s. 70-83). Fagbokforlaget.
- Snertingdal, M. I. (2021). Hva jeg ønsker noen hadde fortalt meg om den akademiske sjangeren da jeg begynte å studere. I M. I. Snertingdal & K. Nymo (Red.), *Jeg skal bli fengselsbetjent* (s. 23-40). Fagbokforlaget.
- Snertingdal, M. I. (2021). Innsatte og fengselssmerter - fortsatt en aktuell tematikk. I M. I. Snertingdal & K. Nymo (Red.), *Jeg skal bli fengselsbetjent* (s. 173-188). Fagbokforlaget.
- Sørensen, K. M. (2023). "Hvem i helvete kommer nå?" *Kriminalomsorgsarbeid i en ekstraordinær kritisk situasjon*. <https://www.duo.uio.no/handle/10852/105574>

- Teigland, M. (2021). *Psykiske lidelser i fengsel: helsefremmende og kriminalitetsforebyggende arbeid med innsatte* (1. utgave.). Fagbokforlaget.
- Theorell, T., Nyberg, A., & Romanowska, J. (2013). Om ledarskap och de anställdas hälsa. *Social-medicinsk tidskrift*, 90(6), 780.
<https://socialmedicinsktidskrift.se/index.php/smt/article/view/1050/864>
- Viggen, E.D. (2022, 21. September). Stress gjør fengselsbetjenter syke – det er mer slitasje enn vi er klar over. *Frifagbevegelse*.
<https://frifagbevegelse.no/nffmagasinet/stressnivaetgjor-fengselsbetjenter-psykisk-syke--det-er-mer-slitasje-enn-vi-er-klar-over6.158.901556.506335b80f>

Selvvalgt litteraturliste KRUS 3900

Forfatter(e)	Tittel	Forlag / Tidsskrift	År	Kapiteler / Sider	Antall sider
Metode:					
Dalland, O.	Metode og oppgaveskriving	Gyldendal	2020	Kapittel 1- 3 Kapittel 7-10 Kapittel 12	138
Pettersen, R.C.	Oppgaveskrivingens ABC: veileder og førstehjelp for bachelorstudenten	Universitetsforlaget	2019	Kapittel 1 Kapittel 4-5	74
				Sum:	212
Teori:					
Bakken, D.	<i>Ledelse i Kriminalomsorg i anstalt- Lederfunksjon og lederutvikling. Masteravhandling i offentlig organisasjon og ledelse</i>	Høyskolen i Innlandet, avdeling Rena	2018		94
Barling, J & Frone M.R.	If Only my Leader Would just Do Something! Passive Leadership Undermines Employee Well-being Through Role Stressors and Psychological Resource Depletion.	<i>Stress and Health</i> , 33(3), 211–222. https://doi.org/10.1002/smi.2697	2017		13
Chaudhuri, A., Saldanha, D.B., Sarkar, S.K. & Bhattacharya, D.	A study to evaluate the leadership skills, personality types, leadership styles, and mental health status of first-Phase	MBBS students of a peripheral medical college in West Bengal. <i>Medical Journal of Dr. D Y Patil University</i> , 15(2022		7

		5), 701–706. https://doi.org/10.4103/mjdrdypu.mjdrdypu_341_22			
Forsyth, J., Shaw, J. and Shepherd, A.	The support and supervision needs of prison officers working within prison environments. An empty systematic review	The University of Manchester	2022		17
Hagen, May Bente	Traumebevisst omsorg i psykisk helsearbeid.	Universitetsforlaget	2021	Kapittel 11	13
Ibsen, Bjarne Frøslee	Den voldsomme hendelse	Hans Reitzels forlag	2011	Kapittel 1 Kapittel 3	27
Isdal, Per	Smittet av vold	Fagbokforlaget	2020	Kapittel 1 Kapittel 2 Kapittel 3 Kapittel 5 Kapittel 16	49
Johnsen, B.H.	Operativ psykologi: «Personellomsorg og ivaretagelse»	Fagbokforlaget	2022	Kapittel 3 Kapittel 11	16
Johnsen, B.H., Sanden, S. og Eid, J.	Operativ psykologi: «Personellomsorg og ivaretagelse»	Fagbokforlaget	2022	Kapittel 6	8
Larsen, B. Ø., Pejtersen, J. H., Bom, L. H., Hansen, H., Berger, N. P., Jørgensen, T. S., & Barkholt, K.	Psykiske belastningsreaksjoner hos polititjenestemænd og fængselsbetjente.	VIVE–Viden til Velfærd, Det Nationale Forsknings og Analysecenter for Velfærd.	2020		119

Liebling, A., Williams, R., & Lieber, E. (2020)	More Mind Games: How 'the Action' and 'the Odds' Have Changed in Prison.	<i>British Journal of Criminology</i> , 60(6), 1648–1666. https://doi.org/10.1093/bjc/aa046	2020		19
Nytrøen, Ingebjørg	«Spenningsfelt mellom omsorg og kontroll»	VID	2023	s. 1-79	79
Olsen, O.K.	Operativ psykologi: «Personellomsorg og ivaretagelse»	Fagbokforlaget	2022	Kapittel 2	16
Ose, S.O. og Busch, H.J.	HMS i offentlig sektor. Forebygging av sykefravær og tidlig avgang fra arbeidslivet.	Gyldendal	2020	Kapittel 1-2 Kapittel 6	52
Rambøll Management Consulting AS	Kartlegging av psykiske belastningsreaksjoner blant ansatte i kriminalomsorgen	Rapport for Kriminalomsorgsdirektoratet	2023		119
Sørensen, K. M.	"Hvem i helvete kommer nå?" Kriminalomsorgsarbeid i en ekstraordinær kritisk situasjon.	Det juridiske fakultet, Universitetet i Oslo.	2023		213
Theorell, T., Nyberg, A., & Romanowska, J.	Om ledarskap och de anställdas hälsa.	<i>Social-medical tidsskrift</i> , 90(6), 780.	2013		13
				Sum:	874