

CHARLOTTE MATHIASSEN  
OG HANNE KNUDSEN

# SAMARBEJDSKULTUR I FÆNGSLER

NÅR UDDANNELSE OG FACILITERING  
BRUGES TIL ORGANISATIONSUDVIKLING



AARHUS UNIVERSITET



Charlotte Mathiassen og Hanne Knudsen

# **Samarbejdskultur i fængsler**

Når uddannelse og facilitering bruges til  
organisationsudvikling

Følgeforskningsrapport vedrørende projektet:  
'Samarbejdskultur i fængsler'  
DPU, Aarhus Universitet 2016

Titel:

*Samarbejdskultur i fængsler*  
*Når uddannelse og facilitering bruges til organisationsudvikling*

Forfattere:

Charlotte Mathiassen og Hanne Knudsen

Udgivet af:

DPU, Aarhus Universitet, 2016

© 2016, forfatterne

Forsidefoto:

Colourbox

Omslag og grafisk design:

Knud Holt Nielsen

ISBN:

978-87-7684-699-2 (elektronisk)

DOI:

10.7146/aul.160.128



# Indhold

<b>FORORD</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUKTION AF KRIMINALFORSORGENS PROJEKT 'SAMARBEJDSKULTUR I FÆNGSLER'</b>	<b>7</b>
<b>RAPPORTENS FORMÅL OG METODE</b>	<b>8</b>
OBSERVATION OG INTERVIEWS	8
<b>BESKRIVELSE AF PROJEKTET SAMARBEJDSKULTUR I FÆNGSLER</b>	<b>10</b>
FORMÅL	11
UDDYBENDE BESKRIVELSE AF MODULERNES INDHOLD	13
<i>Modul 1:</i>	13
<i>Modul 2</i>	15
<i>Modul 3</i>	18
<i>Eksempel på øvelse, der lever op til projektets ambitioner</i>	21
<i>Læringsseminar</i>	22
<b>ANALYTISKE INDSPIL</b>	<b>23</b>
PROJEKTET SOM ORGANISATIONSUDVIKLINGSPROJEKT	24
<i>To eksempler på forsøg med at nedbryde skel mellem 'dem og os'</i>	24
<i>Betjentene i klemme</i>	26
PROJEKTET SOM UDDANNELSE	28
<i>Der er behov for uddannelse</i>	28
<i>Møder på tværs</i>	29
<i>Der er behov for supervision</i>	29
<i>Udefinerede begreber og implicite antagelser</i>	30
<i>Kompleksiteten overlades til betjentene</i>	32
PROJEKTET MELLEMLIGT ORGANISATIONSUDVIKLING OG UDDANNELSE	33
<i>Undervisning, ledelse eller invitation til at deltage i en bevægelse?</i>	33
DEN ORGANISATORISKE KONTEKST	34
<i>Manglende institutionel forankring – pioner og Sisyfos</i>	34
<i>Er fængslerne et samlet 'væsen' eller omstillelige enheder med selvstændige ledelser?</i>	35
<i>Ansvar for organisationen placeres hos den enkelte medarbejder</i>	36
POSITIVE BIDRAG	37
<b>KONKLUDERENDE OG PERSPEKTIVERENDE</b>	<b>39</b>
FREMADRETTET: MINDRE AMBITIØS, MERE KONKRET PÅ DETALJEN	39
<b>REFERENCER</b>	<b>41</b>
<b>BILAG</b>	<b>43</b>



## Forord

Denne afrapportering angår vores følgeforskning relateret til projektet 'Samarbejdskultur i fængsler' ved Peter Dexters, Direktoratet for Kriminalforsorgen (DFK). Der har været knyttet følgeforskning til projektet, da det er et projekt under udvikling, og både projektleder og forskere har lagt vægt på et konstruktivt og lærende møde mellem praksis og forskning.

Afrapporteringen er en af flere dele leveret af Aarhus Universitet, DPU. Udover denne rapport har vi (forskerne og forfatterne til denne rapport) arrangeret et indledende heldagsmøde, som blev afholdt i Direktoratet for Kriminalforsorgens lokaler. Her deltog såvel forskere som praktikere indenfor feltet kriminalforsorg samt forskere fra Danmark og Norge med ekspertise indenfor pædagogisk psykologi, didaktik, organisationsteori og ledelse (bl.a. professor MSO Morten Nissen, lektor Anders La Cour, ph.d.-stipendiat Helle Plauborg, uddannelsesleder fra KRUS (Kriminalomsorgens Uddanningscenter), Norge).

Endvidere har vi haft sparringsmøder med den projektansvarlige, Peter Dexters samt medunderviser på projektet Louise Aagaard Larsen, Kriminalforsorgens uddannelsescenter, (KUC) <sup>1</sup>. På disse møder er vi kommet med forslag til skærpelser eller ændringer i det eksisterende forløb; blandt andet ud fra den følgeforskning (observationer og interviews) vi har foretaget. Hensigten har blandt andet været at fokusere og kvalitetsudvikle projektet 'Samarbejdskultur i fængsler'.

Vi har endvidere fremlagt en mindre analyse af projektet på en international konference om professioner og professionalismisme (19.-21. marts, 2015 i Milano, International Sociological Association, Research Committee on Sociology of Professional Groups), ligesom vi arbejder på en videnskabelig publikation i et internationalt tidsskrift.

Vi er begge lektorer med erfaringer som henholdsvis fængselsforsker og uddannelsesledelsesforsker. Hanne Knudsen er endvidere leder af masteruddannelsen i ledelse af uddannelsesinstitutioner. Charlotte Mathiassen er leder af kandidatuddannelsen i pædagogisk psykologi. Begge uddannelser udbydes af Aarhus Universitet, DPU.

Ved det afsluttende møde 4. august 2016 fortalte projektleder Peter Dexters, at følgeforskningen blandt andet har haft to konsekvenser:

---

<sup>1</sup>Louise Aagaard Larsen har efter afslutningen af forløbet fået job andetsteds.

- At projektet nu lægger vægt på udvikling og mindre på uddannelse.
- At der lægges vægt på at forankre projektet organisatorisk gennem samarbejde med lokale afdelingsledere.

Ved dette møde havde Peter Dexters også mulighed for at præcisere intentioner og rette faktuelle fejl i rapporten. Vi har efter bedste evne indarbejdet disse kommentarer og rettelser.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Da projektansvarlig Peter Dexters var bortrejst fra sommer 2015 til sommer 2016 og før projektets afslutning afleverer vi følgeforskningen efter Dexters' hjemkomst, sommer 2016.



# Introduktion af Kriminalforsorgens projekt 'Samarbejdskultur i fængsler'

Kort fortalt drejer projektet 'Samarbejdskultur i fængsler' sig (ifølge Larsen, 2013) bl.a. om: "Gennem udvikling at skabe rum for et trygt, ordentligt og udviklende afsonings- og arbejdsmiljø". Det antages i projektet at være et problem, hvis der er for markante forestillinger om 'os' og 'dem' i fængslerne. En sådan problematisk 'os-dem'-forestilling findes ifølge projektleder og underviser på flere niveauer i fængslerne (f.eks. indsatte-ansatte, medarbejdere-ledere, civile-uniformerede), og den vurderes at være 'uhensigtsmæssig'. Projektets mål er blandt andet, at der etableres ('spirende') samarbejder på tværs, hvorfor der skal arbejdes med "relationer, tillid og respekt". Konteksten for projektet er, at Direktoratet for kriminalforsorgen i de senere år har haft fokus på relationsarbejdet tæt på de indsatte. Dette anses for et vigtigt element både for sikkerheden i fængslerne og i det resocialiserende arbejde.

Tilgangen i projektet har været at sammenkoble udvikling og uddannelse. Det bygger på en erfaring om, at når deltagerne i et udviklingsforløb kan se et læringspotentiale, så øges muligheden for trivsel for deltagerne og for succes med udviklingsambitionerne. Projektleder og underviser ønsker at skabe et læringsrum:

"Til konstruktive processer, der fordrer, at deltagerne påtager sig ansvar og medejerskabsfølelse i forhold til det overordnede mål om at udvikle og vedligeholde et trygt afsonings- og arbejdsmiljø. Samtidig har projektet en mere langsigtet ambition om at imødekomme og nedbryde nogle af de skadevirkninger passiv indespærring har på individet" (ibid., s. 1).

I det her citerede manuskript præsenteres endvidere en ambition om at 'normalisere' det hverdagsliv, de normer og de omgangsformer, som etableres og fungerer i fængslerne. Det er ambitionen både at inddrage indsatte og ansatte (både uniformerede og civile) i projektet om udvikling af en samarbejdskultur i fængslerne. Når de indsatte inddrages, er håbet, at det, de (evt.) lærer, også kan anvendes efter afsoning.

I ovenstående beskrivelser differentieres ikke mellem afsoningsmiljø og arbejdsmiljø, hvilket vi vender tilbage til i analysen.

Vi vil nu præsentere vores afrapportering.

## Rapportens formål og metode

Der er efter aftale med Peter Dexters ikke tale om en effektevaluering, men om en beskrivelse og analyse af projektet *'Samarbejdskultur i fængsler'*. Forskningen og afrapporteringen tager afsæt i projektets egne ambitioner. Centrale spørgsmål er derfor, hvorvidt projektet lever op til egne ambitioner om at facilitere læring og udvikling i de professionelle praksis. Det er endvidere et centralt tema for analysen at forstå den organisatoriske sammenhæng, projektet optræder i, herunder forbindelsen mellem organisationen og betjenten, som udøver den konkrete praksis, der er rammesat af Direktoratet for Kriminalforsorgen. Vi har tilstræbt en indlevende og analytisk forståelse af projektets forandringsambitioner ud fra en kritisk synsvinkel. Rapporten er i første del primært beskrivende og i anden del mere analytisk og vurderende samt perspektiverende.

### Observation og interviews

Materialet, der ligger til grund for rapporten, består i undervisningsmateriale, deltagernes refleksionsrapporter samt observationer af projektforsløb fra perioden februar 2014 til januar 2015. Peter Dexters og Louise Aagaard Larsen har forestået undervisningen i projektet i dette tidsrum i følgende fængsler: Statsfængslet i Ringe, Arresthuset i Næstved, Nyborg Statsfængsel, Statsfængslet på Søbysøgård og Statsfængslet Møgelkær. Vi følgeforskere har været med i forløbene i de tre sidstnævnte fængsler. Vi har ligeledes interviewet personale og indsatte samt afdelingsledere og projektansvarlige i de respektive fængsler.

I Nyborg Statsfængsel og i Statsfængslet på Søbysøgård var det personalet på uddannelsesafdelingerne<sup>3</sup> og lærere, som fik tilbud om at deltage i projektet *'Samarbejdskultur i fængsler'*. I Statsfængslet Møgelkær var det både personale på almindelige fællesskabsafdelinger og personale fra et beskæftigelsesprojekt kun for kvinder samt værkfører, som deltog. Flere af deltagerne deltog samtidig i andre projekter udover projektet *'Samarbejdskultur i fængsler'*. Flere af deltagerne var fraværende en

---

<sup>3</sup> Uddannelsesafdelingerne hører under et projekt vedrørende styrket indsats overfor uddannelse af indsatte i danske fængsler. Ved et satspuljeforlig er der bevilliget 122 mio. kr. i perioden 2012-2015 (herefter 36 mio. årligt) til en øget uddannelsesindsats overfor indsatte (Uddannelse for fremtiden, Direktoratet for Kriminalforsorgen).

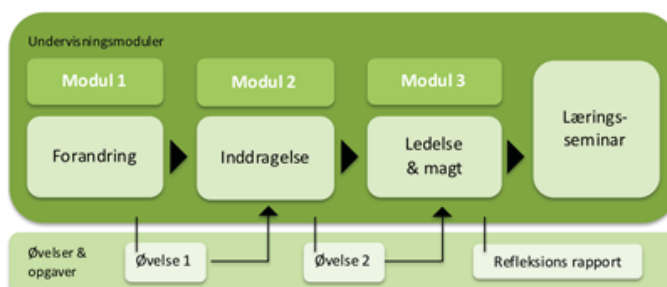
eller flere gange ud af de tre undervisningsgange og det afsluttende seminar på grund af turnus, sygemeldinger og/eller ferie.

## Beskrivelse af projektet Samarbejdskultur i Fængsler

Forløbene i projektet 'Samarbejdskultur i Fængsler' varetages af Peter Dexters (DFK) og Louise Aagaard Larsen (KUC) og er finansieret af TRYG fonden. Følgeforskningen er en del af projektet og således også finansieret af TRYG fonden. I beskrivelserne betegnes projektet 'uddannelse' og 'uddannelsesdage', og vi bruger disse betegnelser, når vi beskriver det nærmere indhold af projektet ud fra det materiale, vi har modtaget. Vi mener ikke, det er helt præcist at kalde et så kort forløb for 'uddannelse' og fastholder derfor termen 'projekt' om den 'genstand', som vores følgeforskning beskæftiger sig med. Det har også været en udfordring for projektlederne, hvordan de skulle betegne projektet. Valget faldt på 'uddannelse' for at synliggøre vægtningen af læring for den enkelte deltager. I beskrivelsen af uddannelsen fremgår det, at den er opbygget med henblik på at skabe et læringsrum, hvor det er muligt at eksperimentere i praksis og reflektere over teori og erfaring sammen med både undervisere (Peter Dexters og Louise Aagaard Larsen) og kollegaer (uniformerede og civile) samt til en vis grad de indsatte (Dexters & Larsen, 2014).

Uddannelsen består af tre moduler (tre dage á fire timer), og forløbet afsluttes med et læringsseminar, hvor hver enkelt deltager skal fremlægge, hvad vedkommende har lært, og hvordan det bruges i det daglige arbejde.

### Uddannelsens opbygning



Deltagerne skal eksperimentere med mindre opgaver mellem modulerne (mellem modul 1 og 2 samt mellem modul 2 og 3), ligesom de skal øve sig, når de er til stede i modulerne. Modul 1 handler om forandring, Modul 2 handler om inddragelse, Modul 3 handler om ledelse og magt. Øvelsen mellem modul 2 og 3 har til formål at undersøge, hvad der kan blive effekterne af at ændre på vanetænkning, rutiner og mønstre, samt at synliggøre, hvor svært det kan være bare at lave små ændringer som f.eks. at tale med nogen, man ikke plejer at tale med, eller at tale om noget, man ikke ellers taler om. Det gøres ved at afprøve en given aktivitet i praksis. Forløbet afsluttes med et mindre skriftligt produkt: En refleksionsrapport. Rapporten skal beskrive en eller to situationer eller aktiviteter ved hjælp af modellerne fra undervisningen. Rapporten skal understøtte refleksion og læring, ligesom den giver underviserne mulighed for at evaluere den enkelte deltagers forståelse af undervisningens pointer. Underviserne giver deltagerne skriftlig feedback på deres refleksionsrapporter.

Læringsseminaret skal muliggøre videndeling på tværs af afdelinger og om muligt også med andre i systemet såvel i det enkelte fængsel som eksternt – f.eks. med repræsentanter fra Direktoratet for Kriminalforsorgen og/eller andre fængsler. Ud over fremlæggelserne af, hvad deltagerne har lært, og hvad de i praksis har gennemført, er det velkomment, hvis de kan fremlægge, hvordan de i fremtiden kan arbejde mere inddragende i forhold til de indsatte eller andre.

I de enkelte forløb deltager også en eller to ansatte fra andre fængsler.

## Formål

Formålet med projektet 'Samarbejdskultur i fængsler' er, at der skal udvikles en kultur i fængslerne, hvor inddragelse "ses som en måde til at skabe et trygt, ordentligt og udviklende arbejds- og afsoningsmiljø" på (Dexters & Larsen, 2014, s. 1). Endvidere beskrives formålet med uddannelsen således:

"Uddannelsen Samarbejdskultur i Fængsler er et læringsforløb, der sigter mod at udvikle sprog, forståelse og praktisk erfaring med forandringsprocesser. Hensigten er, at deltagerne udvikler egne kompetencer til at (/viden om hvordan man kan) forholde sig aktivt til skabelsen af samarbejdskultur. Derfor lægges der i forløbet særlig vægt på deltagernes refleksioner og læring omkring processer" (Dexters & Larsen, 2014).

Derudover beskrives uddannelsen med en mere langsigtet ambition om at imødegå fængslets skadevirkninger (se evt. Sykes, 1958) og skabe bedre vilkår for resocialisering.

Menneskesynet i uddannelsen defineres blandt andet i materialet om modul 2 på følgende måde: "Vi er grundlæggende sociale væsner og skaber vores selvforståelse og forståelse af verden i samspillet med andre" (undervisningsmateriale). Her trækkes blandt andet på social praksis-teori repræsenteret ved f.eks. Lave & Wenger (2003).

Deltagerne får ved kursets afslutning udleveret et kursusbevis med deres navn og en attestering af, at de har deltaget i "kurset Forandringsledelse gennem inddragelse og modulerne 1: Forandring, 2: Inddragelse, 3: Ledelse og magt."

Beviset er underskrevet af Peter Dexters, Direktoratet for Kriminalforsorgen og Louise Aagaard Larsen, Kriminalforsorgens uddannelsescenter. Det er målet, at deltagerne fra fængslerne gradvist kan overtage forløbet og blive med-facilitatorer – og måske på sigt facilitatorer. På nogle af dagene deltager betjente fra andre fængsler, som har deltaget i forløbet tidligere. På kursusbeviset til en af disse med-facilitatorer står der en ekstra tekst:

"Kære [navn]. Mange tak for din indsats med at udvikle uddannelsen og tilgange til at skabe positiv udvikling. En af dine store styrker er, at du forstår, at forandring og inddragelse ikke er afgrænsede teoretiske begreber, men noget man bare gør – en måde at leve på. At udvikle en kultur i denne retning kræver mod og vedholdenhed. Vi håber, at du bliver ved."

Denne tilgang til deltagerne som ikke blot deltagere, men som (delvist) aktive medskabere og udviklere af uddannelsen, kan forstås inden for rammen 'Participatory design', hvilket Dexters andet steds beskriver som centralt for det indledende arbejde med udviklingen af projektet:

"So it may be argued that these first efforts lay within the approach of Participatory Design where users take the roles not just as critics and evaluators of products and systems concepts, but as co-designers [...] Later efforts range from user-surveys to educational courses highlighting the importance of cooperation in the Prison and Probation System" (Dexters, 2015, s. 137).

Der lægges vægt på inddragelse af deltagerne som et led i at aktivere dem og dermed skabe bedre forudsætninger for læring, ikke kun i undervisningssituationen, men også i udviklingen af uddannelsen. Begrebet 'inddragelse' er valgt frem for f.eks. 'samarbejde' eller 'relation' for at understrege, at der er tale om en aktiv handling.

Inddragelse står altså centralt i uddannelsen og er ifølge undervisningsmaterialet en del af en demokratisk kultur og kan tage mange former. Inddragelse beskrives som en 'aktiv handling', der anerkender andre mennesker som mennesker med værdi. Iføl-



ge materialet er der sammenhæng mellem inddragelse og tillid, samarbejde, anerkendelse og respekt, ligesom inddragelse medfører en oplevelse af ligeværd. Uddannelsen har som formål at arbejde strategisk med inddragelse med det sigte at skabe en mere positiv kultur.

## Uddybende beskrivelse af modulernes indhold

### Modul 1:

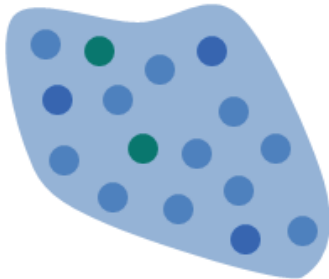
Det første modul har overskriften: *Forandring*.

Modulet bygger på en grundantagelse om, at verden er kompleks. Det komplekse består i, at vi i et forandringsperspektiv ikke kender andres holdninger og mulige handlinger. Læringspointerne, som de beskrives i materialet, er, at verden er kompleks, forandring er altid forbundet med usikkerhed og angst; vi skal hjælpe hinanden med at inddrage, det starter med at være nysgerrig (Dexters & Larsen, 2014, s. 5). På modulet vises et klip fra en Ted-Talk, "how to start a movement" ([https://www.ted.com/talks/derek\\_sivers\\_how\\_to\\_start\\_a\\_movement#t-12408](https://www.ted.com/talks/derek_sivers_how_to_start_a_movement#t-12408)). Tale- ren, Derek Sivers, viser et klip, hvor man ser nogle unge mennesker på en græsskråning. En af dem begynder at danse med flagrende arme, en slutter sig til, og dernæst deltager flere og flere. Læren er, at ledelse handler om at gå foran og få folk med sig. Især peges på 'the first follower' som en central figur, hvis man ønsker at skabe forandring. Og der peges på, at det kræver mod at gå nye veje og skabe noget nyt.

Den centrale model i modul 1 er kompleksitetsboblen:



## Kompleksitetsboblen



Vi ser verden og livet  
som et komplekst spil  
der handler om at opnå  
anerkendelse.

Det første modul introducerer ifølge materialet, der bruges i modulerne "teori om fællesskab og de grænser, medlemskab af sociale eller professionelle fællesskaber bringer med sig."

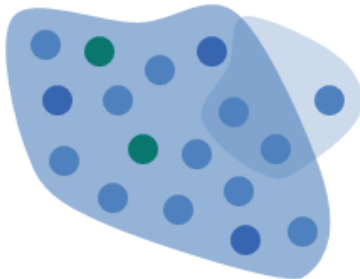
Udgangspunktet er, at organisationer og sociale forhold er komplekse. Intentionen er, at det fremlagte stof illustreres via praktiske eksempler, der stammer fra deltageres praksis. Herigennem søges deltagerne bibragt en forståelse af, at menneskelig forandring er både vanskelig og kompleks. Derudover ønsker man, at deltagerne selv initierer forandringer og inspirerer andre hertil. Materialet antager, at "forandring gennem inddragelse" forudsætter, at man er "lydhør, ydmyg, nysgerrig og til tider modig" (Dexters & Larsen, 2014). Deltagerne ønskes at blive i stand til at være "aktive medskabere af en kultur i fængslerne, der er befordrende for indsattes og ansattes sikkerhed og udvikling" (ibid.).

Første modul, der altså forløber over en dag (fire timer) og omfatter øvelser og refleksioner, har endvidere det formål at skulle inspirere deltageren til selv at bidrage til og understøtte andre i at forandre på en positiv måde. Og man ønsker at animere til, at der skabes rum for fælles udvikling.

I den første øvelse skal deltagerne beskrive et eksempel på en handling, som ligger "udenfor boblen" i fængslet.



## Kompleksitetsboblen



Der er en grænse i form af "regler" – normer og værdier. Hvis vi ikke overholder dem, risikerer vi at blive mobbet eller holdt ude.

Vi kan kun skabe ændringer, hvis nogen tør udfordre "reglerne" eller grænsen.

Ved at inddrage så mange som muligt i tale og handling bliver usikkerheden mindre for alle.

Hvad handlingen var, hvordan det føltes, hvad der skulle overvindes og hvad der var drivkraften til at gøre det (Dexters & Larsen, 2014, s. 4).

Antagelsen i projektet om, at al forandring indebærer angst, bygger på en idé om, at det for de ansatte i værste fald indebærer risiko for mobning og udelukkelse, hvis man udfordrer regler. For de indsatte indebærer det i værste fald f.eks. vold og isolation. Det har været projektets hensigt bevidst at undgå at se adfærd som særlig fængselsspecifik. Samtidig ses fængslet som et sted, hvor der er mere på spil og mere ekstreme betingelser for samvær og forandring end i det øvrige samfund.

Den anden opgave fokuserer på inddragelsesmuligheder i afdelingen. Både der hvor der inddrages, og der hvor man kan intensivere inddragelsen. Dette drøftes i plenum. Derudover skal der laves hjemmeopgaver. En som handler om at øve lydhørhed, hvor man skal notere sine erfaringer og medbringe notater til modul 2. Endvidere skal der i gruppen udvikles videre på idéen om inddragelse, og det skal påbegyndes i den daglige praksis.

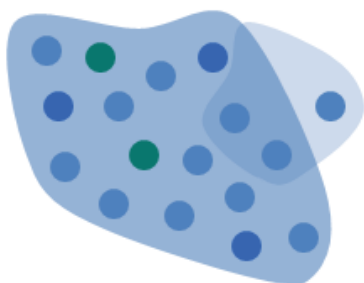
Gruppeøvelsen med inddragelse fremlægges den efterfølgende gang.

### Modul 2

Modulet fokuserer på inddragelse som middel til forandring. Brugen af kompleksitetsboblen føres videre:



## Kompleksitet og grænser



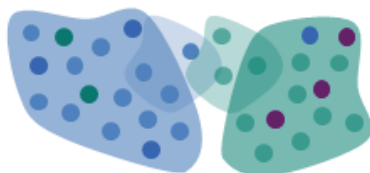
- Normer og regler danner en **'grænse'** for hvad vi forstår som "den gode praksis" eller "en god betjent"
- Hvad kræver det at overskride eller ændre en grænse?
- Hvornår tør vi stille os uden for?

3

Og den udvides i en redegørelse for den antagelse, som projektansvarlig og underviser bringer videre, nemlig at der eksisterer et 'os og dem'.



## Os og dem - Et menneskeligt dilemma



Vi har større tillid til dem vi kender, end dem vi ikke kender

OG vi er mindre tilbøjelige til at lære folk at kende, som vi ikke har tillid til (Putnam 2000 her fra Helliwell 2011).

En central model til illustration af ambitionen om inddragelse er Snurretoppen:



## Inddragelse som omdrejningspunkt



- Det alment menneskelige / Individets selvopfattelse
- Sikkerhed / konfliktniveau
- Resocialisering

### Inddragelse

Ifølge modulets læringspointer kan (og bør) inddragelse blive en vane, og det betones, at uddannelsen først og fremmest er optaget af en "oplevelse af en inddragende kultur". Ifølge materialet implicerer inddragelse ofte, at man overskrider nogle grænser, og at det er særligt betydningsfuldt i sammenhænge, hvor grupper positioneres i 'dem' og 'os' (Dexters & Larsen, 2014).

Det fremgår i en uddybning af 'Snurretoppen', at man arbejder ud fra tre forskellige inddragelsesdimensioner: 1) Strukturelle og formelle former, 2) Praktiske aktiviteter, 3) Mellemmenneskelige hverdagsaktiviteter, der bliver betegnet som "det basale og det vigtigste" (Dexters & Larsen, 2014). Inddragelse forstås således meget bredt.

Det tredje niveau, som altså i denne sammenhæng betegnes som det vigtigste, benytter tilgange som "at spørge og lytte" med det formål, at den anden skal føle sig imødekommet. Konkret kan det eksempelvis gøres ved, at man hilser, giver hånd, bruger navne og udveksler meninger. Dette er inspirerende for deltagerne. Nogle af dem finder det dog udfordrende at indføre 'normale' omgangsformer i fængslet. En betjent eksemplificerer dette med, at han finder det uhensigtsmæssigt at banke på celledøre, inden han går ind for at kontrollere for narkotika i cellen.

På det andet niveau er de praktiske aktiviteter i centrum, og her kan måden at inddrage på eksempelvis bestå i, at man inviterer til samarbejde om praktiske ting og inddrager på nye måder. På det første og mest overordnede niveau fungerer inddragelsen i mere formelle fora, og det kan eksempelvis være i talsmandsordningen eller deltagelse i udvikling af husorden. En central tanke i forhold til inddragelse og resocialisering i uddannelsen er ifølge materialet: "Hvis ikke vi bliver inddraget i det almin-

delige samfund, leder vi efter andre grupper, der vil inddrage os, og bliver socialiseret af disse" (Dexters & Larsen, 2014).

I modul 2 arbejder man endvidere med øvelserne fra sidste modul omkring lydhørhed, og man forbereder de små aktiviteter, man vil afprøve, enten individuelt eller i gruppe, til næste gang. Formålet er at undersøge, hvilke positive effekter der kan være ved, at man ændrer på vaner og mønstre, samt om det er svært eller nemt at iværksætte forandringer. Det skal planlægges så konkret som muligt og reflekteres i skriftlige noter med henblik på fremlæggelse i modul 3.

Idealet er altså, at deltagerne selv skal prøve at iværksætte inddragelse. Uddannelsens forståelse af inddragelse spænder fra hverdagsagtige situationer til mere formelle organiseringer. Endvidere omhandler det alle aktører i fængselsregi – også aktører som eksempelvis frivillige organisationer og pårørende.

Målet i dette modul er, at deltagerne skal vide, hvad inddragelse kan være, og hvad inddragelse kan bruges til. Under dette modul introduceres endvidere 'dem-os-problematikker' og man ønsker, at deltagerne får viden om, hvilke effekter sådanne problematikker har for individer og for en kultur. Deltagerne skal også forstå, at inddragelse ifølge denne uddannelse er en forudsætning for resocialisering. Det forventes endvidere, at deltagerne har erfaring med inddragelse af aktører i mindre aktiviteter i praksis.

Øvelsen, der ligger imellem 2. og 3. modul, skal undersøge positive effekter ved inddragelse og potentialet for ændring af rutiner eller mønstre igennem inddragelse.

### Modul 3

Dette modul har fokus på ledelse og magt, og et centralt tema er, hvad det betyder at tage ansvar for at skabe en samarbejdskultur. Begreber om ledelse og magt introduceres, hvilket beskrives som usædvanligt i en fængselsammenhæng, hvor der kun sjældent tales om magt. Materialet beskriver ledelse som mod og evne til at facilitere en forandringsproces. Ledelse defineres blandt andet som det "bevidst at forsøge at få andre til at gå i en bestemt retning" (Dexters & Larsen, 2014). Og ledelse kræver ifølge uddannelsen, at man er bevidst om sine mål og midler (ibid., s. 3) og videre:

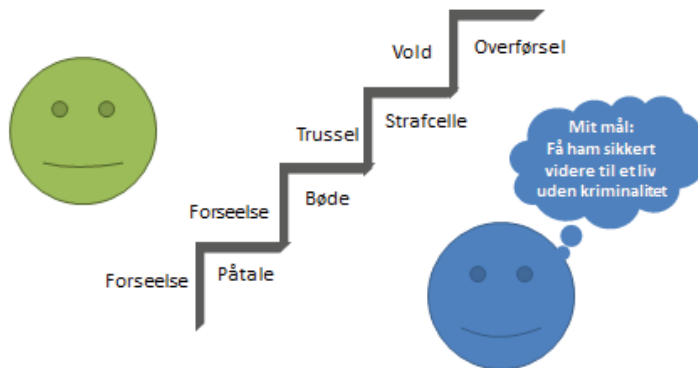
"Når vi taler om kulturforandring i retning af samarbejde, handler ledelse om at facilitere inddragelse af andre, så de kan tage ansvar og opleve at have indflydelse" (ibid.).

Her drøftes blandt andet balanceringen mellem magt og afmagt.





## Styring mellem magt og afmagt

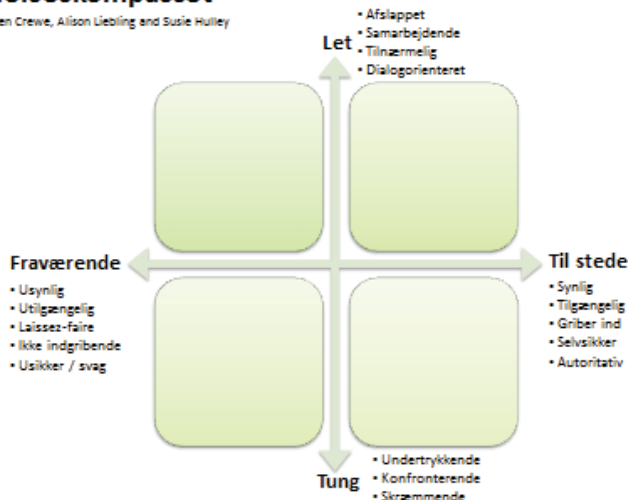


7

I drøftelsen af ledelse og undervisningen i dette tema anvendes øvelsen med 'ledelseskompasset' (Crewe, Liebling og Hulley, 2011). Deltagerne bliver bedt om at placere sig i et imaginært kvadrat på gulvet. I processen med at placere sig skal deltagerne reflektere over situationer, hvor de har befundet sig i den lette eller tunge ende hhv. fraværende eller tilstedeværende del af kompasset. Der er fire felter i kompasset. I øvelsen bevæger deltagerne sig rundt i takt med, at den episode, de beskriver, viser, at de er lette og fraværende/til stede eller tungt fraværende/til stede. Figuren ser således ud:

## Ledelseskompasset

Kilde: Ben Crewe, Alison Lieblich and Susie Hulley



3

En læringspointe fra dette sidste modul er: "Vi kan og skal ikke tage ansvar for alting, men vi kan vælge at tage ansvar for de konkrete relationer, vi indgår i. I ledelseskompasset kalder vi det for 'tilstedeværelse'" (Dexters & Larsen, 2014).

Magt beskrives som formel magt, men især som noget, der findes i alle relationer mellem alle mennesker og i alle situationer. Der trækkes blandt andet på Stacey (f.eks. 1996) i magtforståelsen, og man fastholder, at mennesker er indbyrdes afhængige af hinanden, hvilket nødvendiggør, at man skal forholde sig til emnet magt. Uddannelsen betoner, at magt ikke er noget, som nogen 'besidder'; både indsatte og ansatte har magt i forhold til hinanden, og det kan ændre sig. Uddannelsen tematiserer ligeledes styring mellem magt og afmagt (Dexters & Larsen, 2014).

Målet med modul 3 er at give deltagerne viden om forskellige typer af magt og en forståelse for, at alle handlinger og mangler på samme har betydning i en given kultur. Som i de to foregående moduler forventes man at kunne reflektere magt og ledelse i forhold til mindre afprøvninger (eksperimenter) i fængselshverdagen. Det er endvidere på modul 3, at refleksionsrapport og læringsseminar uddybes og forberedes med henblik på videre arbejde efter modulet.

### Eksempel på øvelse, der lever op til projektets ambitioner<sup>4</sup>

En betjent med mange års erfaring beskriver, at det har været muligt at etablere et vel-fungerende værksted over årene i det pågældende fængsel. Der arbejder altid et vist antal indsatte. En indsat ønsker efter sin løsladelse at vedblive med at komme i værkstedet. Betjenten beslutter at forsøge at få tilladelse til, at den pågældende må fortsætte sin deltagelse i fængslets værksted. Ledelsen i dette fængsel accepterer forslaget, og den indsatte modtager hver ugedag en besked fra betjenten om, hvorvidt der er aktivitet eller ej. Betjenten betoner, at det både er nyt, at en indsat kommer efter løsladelse, og at han (betjenten) er i sms-kontakt med vedkommende via sin private telefon. Dette er aldrig sket før. På denne måde deltager betjenten (og den indsatte, idet han medvirker) aktivt i en anderledes praksis og er med til at vise nye veje. Efter nogen tid bliver den nævnte indsatte også 'hjælpelærer'. Betjenten afgiver altså noget af sin ledelsesmæssige autoritet til en tidligere indsat, som for sin del påtager sig en rolle, der er ny og uprøvet i fængselsregi. Betjenten italesætter det som, at han "afgiver ledelse" til den tidligere indsatte, som får ansvaret for nogle af de lettere opgaver i fængslet.

Der er med andre ord flere momenter af den type af forandring af og i praksis, som kurset lægger op til. Det kommenteres positivt af underviserne, der betoner, at den tilgang 'åbner nye muligheder for kriminalforsorgen', hvilket bidrager til at udvide grænserne for, hvad der er muligt i kriminalforsorgsregi.

I feedbacken skriver de kursusansvarlige:

"Blandt andet derfor har vi bedt dig om at dele historien med andre, fordi det kun bidrager til at skabe forandring, såfremt det er synligt for andre og ikke bliver gemt væk" (feedback på anonymiseret rapport).

I modsætning til et andet eksempel fra vores observationsstudie er det her muligt at få direkte kommunikation med ledelsen i fængslet, og de utraditionelle idéer og dermed den mere eksperimenterende type praksis bliver accepteret, bakket op og gennemført. Betjenten i ovenstående eksempel har både en positiv indstilling til sit arbejde med de indsatte og til sin ledelse. Dermed er der en samarbejdende tilgang, og denne understøttes (men initieres ikke) af kurset om samarbejdskultur i fængsler. Der tages ikke umiddelbart højde for forskellene på lukket og åbent fængsel i materialet, og forløbet forekommer at virke mest i overensstemmelse med, hvordan det er tænkt der, hvor der på forhånd er en kultur, som er præget af respekt mellem de forskellige aktører.

Kurset afrundes med en opsamling af modellerne:

---

<sup>4</sup> Følgende er et sammendrag af observationsnoter fra vores ophold i dette fængsel.

- Komplexitetsboblen
- Snurretoppen (Inddragelse som omdrejningspunkt)
- Ledelseskompaset (Crewe et al., 2011).

### Læringsseminar

Som nævnt afsluttes de 12 timers undervisning og udfærdigelsen af refleksionsrapporterne med et læringsseminar á yderligere fire timer. Seminaret skal bidrage til videndeling med de for den enkelte institution relevante parter. Både eksterne og interne. Det ønskes, at flest muligt deltager, og både gode og mindre gode erfaringer ønskes delt. Erfaringerne skal helst tage udgangspunkt i de udfærdigede rapporter. Derudover vil dagen kunne bidrage til videreudvikling af eventuelt igangværende projekter, gensidig sparring i relation til erfarede udfordringer. Alle deltagere i kurset forventes at holde et kort oplæg gennemført som historiefortælling ud fra følgende temaer:

- Hvilke erfaringer er gjort i uddannelsesforløbet?
- Hvilke teorier og metoder er anvendt?
- Hvordan vil vi fastholde forandringsprocessen efter officielt afsluttet uddannelsesforløb?

## Analytiske indspil

Projektet 'Samarbejdskultur i fængsler' finder sted i en sammenhæng, hvor der er stort behov for uddannelse, og det forsøger at tage livtag med en samværskultur, der defineres som problematisk, men som også varierer fra fængsel til fængsel. Projektets udgangspunkt er, at der i alle fængsler er en mere eller mindre markant andetgørelse mellem betjente og indsatte, således at der fungerer et 'dem og os'-skel (jf. Dexters & Larsen, 2014), og det har som mål at mindske dette skel. Der er fokus på at forbedre relationsarbejdet mellem ansatte og indsatte, ligesom relationerne mellem ansatte indbyrdes samt mellem ansatte og ledelse er i fokus.

Projektet udføres af og fra Direktoratet for Kriminalforsorg, samtidig med at projektet aktivt arbejder for at inddrage ansatte og indsatte uden hensyn til formelle roller og positioner. Man kan sige, at 'toppen' af det organisatoriske hierarki arbejder for at opløse de formelle skel og roller i hierarkiet.

I denne anden del af rapporten vil vi komme med nogle analytiske indspil, hvoraf nogle af de centrale i kort form er:

Projektet arbejder aktivt for at opløse roller og skel. Dette 'skubber' nogle af de institutionelle dilemmaer og udfordringer ned til de enkelte ansatte, idet de bliver bedt om at 'lege med', at gå ud af den 'uniformerede rolle'. (Dette gælder i parentes bemærket også kursusholder selv, hvis rolle svinger mellem at være direktoratets repræsentant, proces-facilitator, underviser og privatperson).

Der er en ledelsesambition med forløbet. Samtidig er det uklart, hvordan projektets ambitioner tænkes forankret institutionelt. Det virker således ikke som om, der arbejdes med den organisatoriske kapacitet i de enkelte fængsler, som skal gøre det muligt for de lokale ledelser at indarbejde projektets idealer i lokalt strategiarbejde.

Projektet åbner for vigtige problemstillinger for deltagerne. En række hverdagsproblemer tages op af deltagerne. Nogle gange accepteres beskrivelser af problematiske håndteringer af vanskelige hverdagssituationer mere eller mindre stiltiende af direktoratets repræsentant, hvilket betyder en implicit autorisering af disse håndteringer.

Projektet er præget af udefinerede begreber og implicite antagelser. Det vanskeliggør en fælles refleksion over hverdagspraksis, og man risikerer at miste en oplagt mulighed for en fælles refleksion blandt de ansatte over konkrete og komplekse problemstillinger.

## Projektet som organisationsudviklingsprojekt

### To eksempler på forsøg med at nedbryde skel mellem 'dem og os'<sup>5</sup>

*I civil:* En kvindelig betjent forsøger at arbejde ud fra uddannelsens idé om at nedbryde skellet mellem 'dem og os'. Hun gør det med et ønske om at åbne for ligeværdige og involverende samtaler med en gruppe af kvindelige indsatte. Hun arrangerer derfor en tur, der skal foregå udenfor fængslet<sup>6</sup>, og hun klæder sig i civil. Betjenten beskriver, at det går over al forventning. Herunder at hun får meget personlige fortællinger, især fra en af de indsatte kvinder, blandt andet om dennes opvækst og børn. Da den indsatte kvinde fortsætter samtalen ved at spørge betjenten, om denne har børn, og hvor hun bor, står det klart for betjenten, at der er tale om en 'os-dem'-relation. Sådanne informationer deler man nemlig af sikkerhedshensyn ikke med de indsatte, fordi man bl.a. risikerer at blive opsøgt på privatadressen. Betjenten fortæller på uddannelsen, at hun kom i en situation, hvor hun var nødt til at afvise at svare på den indsattes spørgsmål. Dermed markerede hun netop et skel mellem den indsatte og ansatte.

Øvelsen og udfaldet af den peger på det vanskelige i at mødes som mennesker i en fængselskontekst – og dermed på, at man kunne overveje fremadrettet at invitere til en refleksion med de ansatte over, hvordan de udvikler rollen som blandt andet betjent, så den kan rumme de forskellige hensyn – til f.eks. resocialisering og sikkerhed.

*Med de indsatte til den øverste ledelse:* Et hold betjente besluttede at inddrage de indsatte og sammen med dem finde argumenter for at kunne få bevilget ekstra tid pr. uge til aktiviteter med de indsatte. Begrundelsen for at udforme øvelsen på denne måde var, at personalet gerne ville lave en rammesat aktivitet sammen med de indsatte. Såfremt det lykkedes, kunne denne fælles aktivitet bruges som et godt eksempel for eventuelt fremtidige indsatte, der skulle vurdere, om de ville søge om at komme på denne afdeling.

Argumenterne skulle samles i en mail og sendes direkte til den øverste ledelse i fængslet. Hermed ønskede de involverede betjente, sådan som kurset opfordrede til, at initiere en forandring ved at handle anderledes, end de plejer (kompleksitetsboblen og forandring), idet de normalt ville gå til deres afdelingsleder og ikke direkte til den øverste ledelse, ligesom de normalt ikke ville alliere sig med de indsatte.

Betjentene inddrog de indsatte på den måde, at de gik ud på de indsattes gang og sammen med hovedparten af de indsatte udformede skriftlige argumenter. Denne pro-

---

<sup>5</sup> Fra vores observationsnoter.

<sup>6</sup> Der er tale om et åbent fængsel, hvorfor en sådan aktivitet kan arrangeres forholdsvis enkelt.



ces, som altså skulle inddrage de *indsatte*, beskrives af betjentene positivt. De fleste indsatte var engagerede og kom med gode forslag<sup>7</sup>.

Efter processen var tilendebragt, formulerede betjentene de modtagne forslag og sendte en mail til fængslets inspektør og viceinspektør. I det svar, betjentene modtog, henvises de til at tale med deres afdelingsleder. De konkluderede derfor, at der ikke var kommet noget ud af deres bestræbelser, idet deres øvelse netop sigtede imod at få kontakt med den øverste ledelse.

I efterfølgende overvejelser over, hvordan processen forløb, beskrev de pågældende betjente en oplevelse af ikke at være blevet hørt og en skuffelse over det manglende svar fra deres ledelse. Man kan sige, at de kom i klemme overfor de indsatte, som de havde stillet i udsigt ville blive taget alvorligt. Og da de ikke fik svar, kunne de ikke få en forklaring fra den øverste ledelse, idet samme ledelse henviste dem til afdelingsledelsen.

Øvelsen og udfaldet af den peger på den vanskelige kombination af 'kursus' og 'organisationsudvikling', som ligger i projektet, – som i nogle af papirerne kaldes 'kulturudvikling i fængsler'. I 'kurset' og gennem denne øvelse konfronteres deltagerne med den organisatoriske virkelighed, hvor medarbejderne på gulvet ikke har direkte adgang til fængslets ledelse men skal følge 'kommandovejen', som går via afdelingslederen. Kursusholder kommer ud i en vanskelig balancegang mellem at være udsendt repræsentant for direktoratet og toppen af styringskæden – samt at repræsentere direktoratets forandringsambitioner, hvor den enkelte medarbejder netop skal autoriseres til at gå imod normer og strukturer i det omfang, disse opleves som uhensigtsmæssige. Eksemplet demonstrerer således, at den forandringsoptimistiske eller i hvert fald inddragende tilgang kan medføre skuffelse og negativitet, når den forsøges implementeret i en så hierarkisk organisation, som et fængsel er. En betjent sammenfatter det således:

”Man sidder lidt med en dårlig smag i munden og en idé om, at den lovede opbakning, engagement og vilje fra ledelsens side måske ikke er der alligevel”<sup>8</sup>.

De involverede betjente ønskede et svar fra fængselsledelsen, idet de allerede havde fået svar fra deres afdelingsleder flere gange. Det var desillusionerende for dem, at de havde engageret sig i at afprøve en anden og involverende fremgangsmåde, men ikke opnåede nogen form for respons fra deres ledelse. Samtidig beskrev de involverede betjente, at de var klar over, at de benyttede en anden fremgangsmåde end vanligt.

<sup>7</sup> Noter fra observationsstudier.

<sup>8</sup> Noter fra observationsstudier.

Altså gjorde de det, som de lærte i forløbet, at de skulle forsøge: Gå ud på græsmarken og sæt en ny bevægelse i gang (jf. klippet fra TED-talk).

Betjentene forsøgte at inddrage de indsatte i forsøget på at gå imod den etablerede 'tjenestevej'. Man kan overveje, hvad direktoratet får signaleret, når en sådan øvelse ikke stoppes: at fængslets rutiner og kommandoveje ikke anses for vigtige, eller at de måske anses for at være uhensigtsmæssige?

### Betjentene i klemme

I begge eksempler synes det at blive et problem, at betjentene kommer i klemme mellem det hierarkiske system med dets særlige logik og de ambitioner, som projektleder og underviser har på de ansattes vegne – om 'at gå forrest' uden at skele særligt til den konkrete institutionelle struktur og den organisation, som disse enkeltindivider deltager i og bliver til i.

På den ene side kan man godt følge det positive i at have en ambition om at sikre en human og ligeværdig relation mellem ansatte og indsatte i landets fængsler. På den anden side kan man betragte et skel mellem 'dem og os' som en del af fængslets grundvilkår. Derfor forekommer det at formulere projektet 'Samarbejdskultur i fængsler' som en uddannelse, der skal ændre dette, ikke at tage tilstrækkeligt højde for de ansattes komplekse professionelle virkelighed.

Man kunne også formulere det således, at formålene i uddannelsen, der præsenteres i ret generelle termer, fremstår ganske ambitiøse. De fremstår ambitiøse, fordi uddannelsen er så kort, men også fordi de ønskes opfyldt i så restriktiv en kontekst, som et fængsel er. Vi ønsker ikke med dette perspektiv at underkende den projektansvarlige og underviserens ambitioner. Som det fremgår af refleksionsrapporter, der er afleveret til projektansvarlig og underviser, så har deltagerne oplevet det positivt og med et vist læringsudbytte for såvel de involverede indsatte som for sig selv at arbejde målrettet med involvering (arrangement med sportsaktiviteter er et eksempel). Men vi mener, at de fremsatte mål og ambitioner med fordel kan kontekstualiseres.

Den konkrete kontekst, den specifikke institutionstype samt den lokale ledelse og organisering spiller ind på, hvordan de ambitioner, kurset har omkring forandring og samarbejdskultur, kan realiseres. Fængselskonteksten som sådan adskiller sig fra flere andre institutionelle sammenhænge; og inde i fængselsorganisationen er der også en niveaudeling i sikkerhedsniveau og struktur, der bevirker forskelle i rammer, og som har konsekvenser for, hvilke 'forandringsambitioner' der synes realistiske, f.eks. i henholdsvis åbne og lukkede fængsler. Fængslet er som sådan en institutionstype, hvor magt er legaliseret. Den er insitutionaliseret og hierarkiseret på måder, som ikke er indlysende og sædvanlig i andre typer af insitutioner, om end der kan være momenter

af ligheder og overensstemmelser (se. F.eks. Crewe, 2009; Mathiassen, 2005; Minke, 2012; Ugelvik, 2014). Hvis vi tænker på Goffmans beskrivelse af totalinstitutionen, hvor flere punkter for os at se fortsat er aktuelle, når vi skal forstå, hvad et fængsel er, og hvordan det er struktureret, da er et fængsel snarere reguleret, hierarkiseret og rutineret, end det er komplekst i den teoretiske forstand, som projektet om samarbejdskultur i fængsler bygger på. Der er nogle ret faste regler, rutiner og magtstrukturer i et fængsel, som kan og bør udfordres, men som ikke er så fleksible og omstillingsmulige, som tilfældet kan være i andre organisatoriske sammenhænge.

Det hænger indlysende nok sammen med, at fængslet er en straffeinstitution med ambitioner om at tilbyde en eller anden grad af 'resocialiserende' indsatser (jf. Kriminalforsorgens principprogram, 1998) og at der uanset variationer mellem fængslerne og regimerne er tale om en hierarkisk organisation. De mennesker, som afsoner, sidder i den samme institution hovedparten af deres tid og er henvist til sig selv og hinanden på helt andre måder, end mennesker er uden for fængslet. De indsatte er også henvist til betjentene og de materielle strukturer på en anden og mere rigid måde, end mennesker er uden for fængslet. De indsatte kan i modsætning til betjentene ikke forlade institutionen, når de ønsker det. Derudover har en stor del af de indsatte levet udsatte tilværelser med dårlig livskvalitet på adskillige parametre (Clausen, 2013) og er dømt for kriminelle handlinger – nogle af personfarlig karakter. Der er med andre ord tale om en befolkningsgruppe, som adskiller sig fra hovedparten af landets befolkning på afgørende punkter, hvilket i tillæg til de restriktive institutionelle og organisatoriske rammer har indflydelse på mulighedsrummet for intervention og udvikling. Herunder også de nævnte legaliserede, hierarkiske magtstrukturer.

Givet disse særligt restriktive og ulige forhold forekommer det dog fortsat umiddelbart meningsfuldt at forsøge at overskride nogle af de normer og fasttømrede interpersonelle og rollemæssige mønstre, som opstår og udvikles i fængselsafdelinger og fængsler rundt omkring. De ansvarlige for projektet ønskede med øvelsen at illustrere, at det godt kan være ubehageligt at forsøge at ændre selv mindre forhold i en fængselspraksis. Det vil sige, at de projektansvarlige ønskede at skabe et forholdsvist trygt forum, hvor betjente og andre faggrupper kunne afprøve, hvordan det kan opleves, at forsøge at ændre på praksis i den restriktive sammenhæng et fængsel er. Baggrunden for at udforme denne øvelse var en antagelse om, at særligt unge betjente oplever det belastende, måske endda stressende, at de forventes at omsætte den nye fængselsbetjenteuddannelse i praksis, når de kommer ud efter endt uddannelse fra fængselskolen (KUC). Øvelsen skulle med andre ord bistå betjentene i ikke at blive stressede eller føle sig overansvarlige.

Som allerede anført synes det helt centralt, at de lokale fængselsledelser anerkender det som en ledelsesmæssig udfordring, hvis der er diskrepans mellem normerne i fængslet og de idealer, som både erfarne og de nyuddannede betjente kommer med. Med 'kompleksitetsboblen' risikerer man at gøre forandringer til et spørgsmål om den enkelte betjents mod og normer. Det forekommer nødvendigt, at et organisationsblik fastholdes og implementeres.

Det kan således undre, at uddannelsen synes udviklet i og af direktoratet uden involvering af lederne af de fængsler, hvorfra der deltager personale<sup>9</sup>. Der skabes en direkte kobling mellem Direktoratet for Kriminalforsorgen og 'de menige' ligesom forsøg på påvirkning sker fra direktoratet til 'de menige' medarbejdere, hvorved de mellemliggende organisatoriske niveauer som f.eks. fængselsinspektører og afdelingsledere enten springes over eller har en forholdsvis perifer rolle sammenlignet med den ansvarlige repræsentant for direktoratet. Dette er tydeligt i eksemplet, hvor der eksperimenteres med at henvende sig direkte til fængselsinspektøren fra betjente og indsatte – som dernæst henvises til det mellemliggende organisatoriske niveau, afdelingslederen. Set fra inspektørens perspektiv følger dette 'tjenestevejen' og sikrer, at afdelingslederne ikke desavoueres. Men i regi af uddannelsen kommer det til at udpege inspektøren som en, der ikke er indstillet på dialog.

I en videreudvikling af projektet finder vi det oplagt, at de forskellige niveauer i organisationen involveres, således at det ikke overlades til den menige medarbejder på gulvet at initiere og sikre udviklingen af kulturen i fængslerne, men bliver en fælles sag, der udspringer af ledelsesmæssig opbakning. Uden denne opbakning risikerer det at blive den enkelte medarbejder i fængslet, som egenhændigt skal tage ansvaret for en positiv kultur.

## Projektet som uddannelse

### Der er behov for uddannelse

De deltagende betjente, værk mestre og lærere yder en stor indsats i det arbejde vi har hørt beskrevet. De har ikke desto mindre i forskellig udstrækning brug for flere uddannelsesmæssige forudsætninger for at kunne håndtere de meget komplekse rollekrav, som projektet om samarbejdskultur i fængslerne – og de aktuelle udfordringer i fængslerne – åbner for. Ansatte uddannet som eksempelvis kok, elektriker eller fængselsbetjent har til stadighed brug for pædagogisk efteruddannelse, hvis de med rime-

---

<sup>9</sup> Dette hænger ifølge Peter Dexters i høj grad sammen med, at der foregik en reorganisering af Kriminalforsorgen på samme tid, hvilket drænedede ressourcerne.

lighed kan forventes at løfte en uddannelsesmæssig opgave i forhold til de indsatte i dagens fængsler med den udprægede betoning af, at de indsatte skal bistås i at kunne leve 'et kriminalitetsfrit liv efter afsoning'.

Under vores besøg blev det klart, at mange om ikke alle de ansatte udfordres markant af, at de ikke ved nok om eksempelvis psykiske lidelser, køn, omsorgssvigt (medicin, psykiatri, psykologi, køn, organisation, magt, kriminologi, pædagogik). Denne manglende viden risikerer at åbne for generaliseringer og fordomme, eksempelvis i form af udsagn som 'sådan er kvinder', 'sådan er bander'. Vi observerede med andre ord produktioner af 'os og dem', som det netop er uddannelsens mål at modvirke. Vi fandt det på sæt og vis ganske forståeligt som en håndteringsstrategi i et krævende job, hvor de implicerede professionelle ikke altid oplevede at have de kompetencer, som var påkrævet for at løse den vanskelige opgave, de har fået som ansatte i et fængsel. Især betjentene har brug for en bred grundviden, så de kan vurdere, hvad folk har brug for, og hvad der eventuelt skal anbefales af optimal indsats. Her er der udover den enkeltes kompetenceniveau brug for en generel viden om og parathed til at håndtere de indsatte, som har forskellige lidelser – eksempelvis psykotiske udbrud og andre reaktioner – og *ikke* bør placeres i isolation eller anden straffende sanktion, men tilbydes behandling.

### Møder på tværs

I forbindelse med afviklingen af forløbet blev det tydeligt, at der blandt en stor del af de professionelle (både uniformerede og civile) er behov for og interesse i at mødes på tværs af faggrupper, institutioner og ledelseslag.

Hvis man fremover vil arbejde med decideret efteruddannelse, mener vi, at fængslerne med fordel kunne blive rådgivet om de mulige positive effekter, der kan komme af at sammenkoble (fag)grupper, som ikke normalt er sammen. Det viser sig, at forestillede modsætninger og fordomme om, hvad en given anden personalegruppe foretager sig og er optaget af, udfordres og ændres på konstruktiv vis i dette møde.

### Der er behov for supervision

Undervejs i forløbet fik vi øje på behov for supervision. Der viste sig et markant behov for at reflektere over egen praksis. De enkelte 'undervisningsgange' blev flere steder ændret til, hvad man kunne kalde en 'semi-supervision' eller i alle tilfælde en fortyndet og ikke styret version af kollegial sparring. Vi kunne se, at man med fordel kunne tilbyde strukturerede forløb for de ansatte, der har daglig kontakt med indsatte; ikke mindst de udsatte indsatte eller de indsatte, som af forskellige grunde stiller store krav

til de ansattes viden og kompetence for så vidt angår f.eks. misbrug, seksuelle overgreb, omsorgssvig og psykiatriske diagnoser (jf. ovenfor).

Et eksempel på dette er en situation, hvor betjente i et åbent fængsel ser sig nødsaget til at holde en kvindelig indsat fast mod jorden. Den indsatte begynder i situationen at gøre samlejebevægelser. Betjenten, som fortæller om situationen, er tydeligt berørt af den, og der opstår en oplagt anledning til supervision på håndtering af og magtanvendelse over for en sexmisbrugt, omsorgssvigtet og traumatiseret kvinde med udtalt behov for hjælp. Denne mulighed kan ikke gribes i forløbet, der ikke har supervision som mål.

Et andet eksempel er en ansat, som fortæller, hvordan hun viste en indsat, at hun skulle udføre en aktivitet på en helt bestemt måde. Den indsatte følte sig irrettesat og ønskede ikke at fortsætte arbejdet. Heller ikke denne anledning til supervision omkring pædagogik blev grebet i det forløb, vi fulgte.

Et tredje eksempel er en betjent, som træner indsatte i sport. For at få alle med i træningen allierer han sig med de stærke indsatte, som qua deres placering i hierarkiet kan trække de svagere med. Det potentielt problematiske i at bruge de indsattes indbyrdes hierarkiseringer som motivering diskuteres ikke yderligere i undervisningsforløbet.

Det er klart, at der ikke er skrevet 'supervision' ind som mål for dette projekt.

Dog synes der at være et behov for, at ansatte kan få adækvat rådgivning i situationer, der er som – eller minder om – ovenstående. Herunder at der samles op på disse situationer, og at det sikres, at både medarbejdere og ansatte har tilstrækkelig bistand.

Ellers risikerer man, at nogle af de *ikke acceptable* handlinger af vanskelige situationer, som de ansatte bliver nødt til at tage i brug for at kunne klare situationen, mere eller mindre stiltiende bliver godkendt af en direktoratsrepræsentant.

Vi mener også, der er behov for kvalificering af de metoder, der blandt andet benyttes til involvering af de indsatte. Udveksling af erfaringer og metoder, enten internt i det enkelte fængsel eller på tværs, kunne gennemføres på en ret enkel måde. Her er seminarerne et skridt på vejen.

### **Udefinerede begreber og implicite antagelser**

Projektet 'Samarbejdskultur i fængsler' bidrager til at skabe en fælles diskurs, som er præget af en meget høj generaliseringsgrad og ditto abstraktionsniveau. Det synes nødvendigt at knytte et uddannelsesforløb til mere konkrete, lokale ambitioner i et eventuelt videre arbejde med projektet. Ellers synes der at være risiko for, at en sådan uddannelse enten ikke gør nogen særlig forskel, eller at deltagerne i for høj grad efter-



lades med ansvaret for at definere, hvad diskursen så at sige betyder i praksis. Flere af deltagerne tilkendegav, at formålet var lidt uklart. Nogle af deltagerne forstår formålet bagefter eller på den sidste læringsworkshop, når det viser sig, at projektet gav mening – på en eller flere måder, og ofte hjulpet frem af deltagerne selv.

Centrale begreber i modulerne er for eksempel "positiv forandring", "den indsatte i centrum", "samarbejdskultur", "at møde hinanden som mennesker". Disse er kun meget løseligt defineret og kan således betyde meget forskelligt, hvis de ikke knyttes til en mere præcis lokal strategi.

Sikkerhed er ikke fremherskende i undervisningsmaterialet, hvilket adskiller sig fra den centrale status, begrebet har i Kriminalforsorgens strategi:

I beskrivelsen af modul 1 står bl.a.:

"Ved forandring gennem inddragelse kræves det, at man kan være lydhør, ydmyg, nysgerrig og til tider modig. Uddannelsen sigter derfor mod at udvikle deltagernes kompetencer til at være aktive medskabere af en kultur i fængslerne, der er befordrende for indsatte og ansattes sikkerhed og udvikling" (Dexters & Larsen, 2014, vores understregning).

Dette "derfor" knytter tilsyneladende de to sætninger sammen. Det er dog helt åbent, hvordan man mener, at projektet befordrer sikkerhed. Det kan være, at man mener, at en positiv kultur er med til at skabe sikkerhed ved at mindske konfliktniveauet mellem de indsatte og mellem de indsatte og ansatte. Men hverken i materialet eller i den praktiske undervisning tages de potentielle dilemmaer i dette op. I modul 2 arbejdes der med inddragelse som omdrejningspunkt for udvikling af en samarbejdskultur, og det slås fast, at "Vi har større tillid til dem vi kender, end dem vi ikke kender". Flere af de deltagende betjente er i forhold til dette udsagn kommet med reaktioner som, "det kender jeg godt – der er flere af de indsatte, jeg kender godt nok til, at jeg har fuld tillid til, at de ikke er til at stole på". Vi ser her en divergens imellem den implicite forståelse af tillid, som kursusholderne trækker på, og så den opfattelse af og erfaring med de indsatte og dermed forståelse af tillid, som betjentene her præsenterer.

Ind imellem er diskussioner og overvejelser, som ud fra én del af ambitionen med projektet virkede helt centrale – men ud fra en anden læringsforståelse ikke gjorde – ikke udviklet videre. "Kompleksitetsboblen" kan her bruges som eksempel: Flere gange er deltagerne kommet med eksempler på, at de har brudt med normer og er "trådt uden for cirklen". I tråd med et læringsmål, nemlig at forstå det teoretiske stof, som er på dagsordenen den pågældende gang, bliver feedbacken: "Det er et godt eksempel på kompleksitetscirklen". Den refleksionsproces, som *ikke* udvikles, er, at del-

tageren undersøger de normer, som gør, at den givne handling kommer til at fremstå som et brud med de herskende forventninger. Den proces initieres ikke af kursusholderen.

I en videreudvikling af projektet finder vi det relevant, at man udvikler undervisningsmetoderne således, at de konkrete erfaringer, deltagerne præsenterer, bliver anvendt i udviklingen af de grundantagelser, de projektansvarlige trækker på.

Vi mener, det er nødvendigt at udvide tidsrammen og fokusere mere præcist, således at det bliver en reel uddannelse, og at det muliggøres at inddrage og udnytte potentialer i grupperne, som undervises, og målrette uddannelsen til de udfordringer, som deltagerne står i lokalt.

### **Kompleksiteten overlades til betjentene**

De centrale begreber i projektet skriver sig op imod en traditionel forståelse af fængselsinstitutionen og dens roller. Det bliver positivt ladet at bryde rollen som f.eks. fængselsbetjent:

*”Begyndelsen på en resocialiserende proces i fængslet ligger i genopbygningen af det, institutionen i sig selv bryder ned. Begyndelsen på en genopbygning af sig selv som menneske ligger i at blive mødt og behandlet med respekt som menneske.” (Dexters & Larsen, 2014, s. 3).*

Det bliver således fængselsbetjentenes opgave at sikre genopbygningen af det, fængslet som institution i sig selv bryder ned. Det forventes de at gøre ved at gå ud af rollen som fængselsbetjent og møde den indsatte ”som menneske”. Dette ”som menneske” defineres ikke, ligesom den kompleksitet, der følger med både at skulle leve op til rollen betjent og at gå ud af denne rolle, overlades til betjentene.

I en videre udvikling af projektet finder vi det relevant, at man som et led i en udvidelse til et decideret uddannelsesstilbud diskuterer, hvordan man som betjent både kan være i rollen og afvige fra rollen. Eksempelvis at man først definerer mere klart, hvad ”som menneske” betyder, og dernæst overvejer, hvorvidt det ”menneskelige” kunne gøres til en del af rollen – samtidig med at det er muligt at håndtere den kompleksitet, der følger med. Hvordan kan man møde den indsatte ”som menneske”, uden at det går ud over den indsattes eller betjentens sikkerhed? Hvordan man kan håndtere dilemmaet mellem tillid til den indsatte og risikoen for at blive snydt og ikke varetage sine kontrolopgaver? Hvordan kan det, vi mener, er uomgængelig fængselssociologisk viden, i højere grad inddrages og rammesætte det arbejde, som betjenten skal udføre? På en måde, hvor der stadig tænkes i udvikling, kompetent betjentarbejde og anstæn-

dig opførsel, men uden at negligere de magtstrukturer, der fungerer – i fængslet og betinget af fængslets formål.

Det tilbagevendende spørgsmål må være: Hvad sker der med betjentenes mulighed for at agere professionelt, når deres professionelle rolle eksplicit aflyses til fordel for en appel om, at de er til stede som mennesker?

Vi mener, det er en helt nødvendig ambition at støtte betjentene i udviklingen af deres professionelle praksis – herunder deres menneskesyn. Men i ambitionen om at gøre denne praksis mere solid synes det nødvendigt at inddrage det organisatoriske niveau helt eksplicit. Som det er nu, risikerer man i bedste fald, at der ikke sker så vældig meget, og i værste fald, at den enkelte betjent vil opleve en overbelastning, fordi han eller hun skal bære for meget ansvar for noget, som i høj grad *også* er organisatorisk og institutionelt betinget.

## Projektet mellem organisationsudvikling og uddannelse

### Undervisning, ledelse eller invitation til at deltage i en bevægelse?

Der er kendetegn fra traditionel undervisning i og omkring forløbet: Læsestof, kursusholder, deltagere, refleksioner, teoretiske modeller, hverdageksemples der bruges til at illustrere teorierne, rapport, forberedelsesarbejde og fremlæggelse. Men der er også træk ved forløbet, som bryder med en traditionel forståelse af undervisning: Markering af, at alle implicerede er relevante i udviklingen af tilgange til at skabe positiv udvikling. Det er med andre ord ikke udelukkende underviseren, der sidder inde med gyldig viden. Det markeres, at indholdet på kurset kan påvirkes af deltagerne. I traditionel undervisning er der en række distinktioner, der opretholdes som forudsætning for undervisningen: Først og fremmest mellem underviser og deltager, men også mellem relevant indhold og al mulig anden snak, mellem viden og holdninger, mellem teori og praksis. Disse distinktioner søges eksplicit nedbrudt i kursusmaterialet og gennemførelsen af uddannelsen. Således bliver antagelserne om inddragelse og indflydelse aktive i praksis på modulerne. Alligevel beskrives forløbet som en uddannelse og materialet som kursusmateriale. Som nævnt udstedes et kursusbevis ved afslutningen.

Det bliver uklart, om udbyder (som udsteder kursusbevis) indtager en autoritativ position som den, der beslutter form og indhold på uddannelsen, eller om deltagerne på uddannelsen er inddraget og medansvarlige i uddannelsens form og indhold. Man kan sige, at kursusbeviset bliver et bevis, der ikke kan være et kursusbevis – men det fungerer som markør af, at deltageren er "en af os". For så vidt kan man forstå ambitionen om at ændre samarbejdskulturen i fængslerne som en bevægelse (jf. filmen der

vises på modul 1: "how to make a movement"), der kræver dedikerede medlemmer. I beskrivelsen af med-facilitatoren på kursusbeviset beskrives han som person ("En af dine store styrker er..."), men man forholder sig ikke til netop ham. Beskrivelsen af denne person markerer snarere en holdning til, hvordan man bør forstå forandring og inddragelse, nemlig ikke som teori men som en måde at leve på.

Her tydeliggøres, at det store ansvar for forandring er pålagt den enkelte professionelle. Det er klart, at forandring skal foregå i 'samarbejde', men i betoningen af den enkelte som 'særlig' og som en, man håber vedbliver med sin heroiske indsats (vores tolkning), da personliggøres indsatsen i ret udpræget grad. Når denne personliggørelse foregår indenfor et kompleksitetsparadigme, hvor det er en grundpræmis, at der ikke findes et startpunkt og et slutpunkt, ja så øges risikoen for, at den enkelte efterlades i afmagt og stress.

Problemerne omkring kompleksitet, forandring og uklare roller er ikke skabt af projektet om samarbejdskultur i fængsler, men det bliver synligt undervejs, at forløbet ikke håndterer disse dilemmaer eller inddrager viden om, hvordan man modvirker stress og afmagt.

Som et af de spørgsmål, vi stillede i interviewene med deltagerne, var, hvem den kursusansvarlige var. Flere var ret usikre, og en af interviewpersonerne mente, han var en "form for konsulent". Den ansvarlige blev således ikke entydigt set som repræsentant for Direktoratet for Kriminalforsorgen og heller ikke som underviser med en særlig faglig viden. Så vidt vi vurderer, hænger det blandt andet sammen med, at han heller ikke tog ansvar på vegne af direktoratet, når noget blev sagt, som der kunne (burde) handles på fra beslutningstagerside. Den ansvarlige indtog med andre ord ikke en entydig rolle – hverken som direktoratsrepræsentant eller underviser. Der er snarere tale om en mere diffus eller flertydig rolle, hvilket synes at hænge sammen med, at det i kulturudviklingens ånd er vigtigt at åbne for, at andre kan komme på banen. Det ses som problematisk at være repræsentant for direktoratet samtidig med, at målet er en åben udveksling af viden og erfaringer. Det ses som svært at lære noget, både som projektleder og deltagere, hvis projektleder ses og selv ser sig som repræsentant for direktoratet.

## Den organisatoriske kontekst

### Manglende institutionel forankring – pioner og Sisyfos

Uddannelsen er i tråd med aktuelle idealer for den offentlige forvaltning, idet uddannelsen åbner for at se de ansattes roller som nogle, der ikke blot ligger fast, men kan

ændres og udvikles i takt med organisationens udvikling og strategi. "Vi arbejder strategisk med inddragelse for at skabe en mere positiv kultur", som det hedder på en slide fra modul 2. Der ligger på denne måde en ledelsesambition i forløbet. Samtidig synes uddannelsen ikke at være i tråd med den måde, hvorpå der tænkes organisation og omstilling i fængslerne; hverken generelt eller lokalt. Projektet 'Samarbejdskultur i fængsler' kan beskrives som et pionerarbejde – men også som et sisyfosarbejde, idet betingelserne i form af central eller lokal organisatorisk opbakning ikke altid er til stede. Der tænkes spændende tanker i projektet, men der er så at sige ikke nogen til at modtage tænkningen. Selvom uddannelsen har en ledelsesmæssig ambition, synes den ikke at tage højde for de organisatoriske og ledelsesmæssige betingelser, den udfolder sig i. Den projektansvarlige, som også er underviser, bliver på denne måde en entreprenør med nye idéer og vidtrækkende visioner. Men arbejdet er ikke institutionelt forankret og risikerer at smuldre i det øjeblik, han ikke holder fast i det. Hvis det udelukkende havde været et uddannelsesforløb med nogle givne læringsmål, kunne det være givet videre til andre undervisere. Men i og med, der er tale om en ledelsesambition, lever og dør forløbet med, at nogen forstår og vil kæmpe for uddannelsens ambition.

### **Er fængslerne et samlet 'væsen' eller omstillelige enheder med selvstændige ledelser?**

Det spørgsmål, der rejser sig i denne sammenhæng, er, om de forvaltningspolitiske reformer, som er foregået i resten af den offentlige sektor, er løbet uden om fængslerne. Om fængselsvæsenet fortsat snarere kan forstås som en samlet institution eller 'væsen' med underliggende institutioner, der er fagligt ansvarlige og indbyrdes forskellige – men ikke ses som en samling af selvstændige organisationer med egne strategier. Måske ses kriminalforsorgen stadig i lyset af 'styringskæden', hvor beslutninger træffes oppe og udføres nede? En række beslutninger træffes centralt i direktoratet, også på sagsbehandlingsniveau i forhold til den enkelte indsatte, ligesom politiske tiltag "slår ned" i fængslerne eksempelvis i form af beslutninger om særlige afdelinger, forsøgsprojekter, udbygninger og særbevillinger. Idealet i store dele af den offentlige sektor i øvrigt har gennem en del år været at øge beslutningskapaciteten lokalt, således at den enkelte enhed i form af eksempelvis en skole eller et plejehjem har selvstændig ledelse med budgetansvar og magt til at træffe strategiske beslutninger angående for eksempel prioriteringer, ansættelser, samarbejdspartnere eller udviklingsmål. Det kan være, at de nye omorganiseringer i Kriminalforsorgen åbner for en sådan øget lokal ledelseskapacitet.

Det næste spørgsmål er, hvordan projektet 'Samarbejdskultur i fængsler' ser fængslerne: Som institutioner i et samlet fængselsvæsen eller som selvstændige organisationer, der ledes gennem selvledelse? Det virker, som om der ligger en ledelsesambition i projektet: At det sigter mod at få de ansatte (betjente, afdelingsledere, værkmeistre, lærere) til at se sig selv som medarbejdere i en organisation. Rollerne antages ikke at ligge fast; uddannelsen peger på, at det ikke er tilstrækkeligt at leve op til sit ansvar og udfylde den givne rolle; den enkelte skal tage et personligt ansvar og bør turde afvige fra rollen, når dette vurderes hensigtsmæssigt. Samtidig virker det ikke, som om det enkelte fængsel af hverken uddannelsen eller den lokale ledelse ses som en selvstændig organisation med en egen strategi. Dermed bliver der en diskrepans mellem uddannelsens forventninger til deltagerne/deres kontekst og de forventninger, de mødes med af deres egen ledelse. Hvis ikke den lokale ledelse, fængselsinspektøren, ser fængslet som en organisation med selvstændig strategi og omstillingskapacitet, men som en institution, der udfører opgaver, som de defineres af direktoratet, stiller uddannelsen medarbejderne i det skisma, at de skal vurdere, hvornår det er 'nok' at udfylde rollen, og hvornår de 'bør' afvige fra rollen – uden at de har en strategi eller en målsætning at vurdere dette ud fra. Det bliver op til deres personlige vurdering, og om de har 'mod' til at bryde 'normerne' og agere 'som menneske'. Fængslet beskrives i uddannelsen hverken som en institution med givne opgaver og roller eller som en organisation, der kan træffe beslutninger om mål og arbejdsdelinger – men som en "bevægelse" eller et "fællesskab" med normer, der kan og bør brydes ved, at den enkelte tør gå nye veje (som det f.eks. sker i "kompleksitetsbølen", der er en central model i uddannelsen). Fængslet beskrives som et "fællesskab", og deltagerne på uddannelsen beskrives ikke som ansatte/professionelle/medarbejdere, men som "mennesker". Projektet har således en ambition om at skabe en fælles diskurs på tværs af funktioner (sikkerhed, uddannelse, produktion, ledelse) og forskelligartede fængsler; en diskurs om at skabe positiv forandring i fængslerne gennem inddragelse.

### **Ansvar for organisationen placeres hos den enkelte medarbejder**

I bogen *The Managerial State* beskriver John Clarke og Janett Newman (Clarke and Newman, 1997), hvordan 80'ernes ideal om 'brugeren i centrum' var et forsøg på skabe et "eksternt" pres, som skulle tvinge institutionerne til omstilling. Brugeren var således en fiktion skabt fra centralt hold (i Danmark Finansministeriet og KL), som institutionerne forventedes at gøre sig følsomme over for – for eksempel gennem brugertilfredshedsmålinger – og som dermed skulle skabe nødvendighed for omstilling.

Når direktoratet går til førstelinjemedarbejderne (dem der er i direkte kontakt med 'brugerne'/klienterne/fangerne/de indsatte), er det måske en lignende styrings-

ambition: At skabe udvikling gennem et pres, ikke 'udefra' men 'nedefra'. Måske identificerer direktoratet et behov for udvikling i fængslerne, som direktoratet ikke oplever at kunne fremme gennem de formelle ledelsesstrukturer, hvorfor de går til det yderste lag i organisationen og opfordrer dem til at udvikle kulturen?

Dette kan forklare 'kompleksitetsboblen', hvor forandring ses som noget, der skabes af enkelte mennesker, som 'tør' bryde med vaner og 'vi plejer' og 'danse' en ny dans. Og det kan forklare den megen tale om 'at være her som mennesker', som står i modsætning at være her som 'rolle', hvor det er forudsigeligt hvilke forventninger, der knyttes til den enkelte, afhængigt af om vedkommende er betjent, socialrådgiver eller kontorchef i direktoratet.

## Positive bidrag

Projektet 'Samarbejdskultur i fængsler' er i sig selv mulighedsskabende, idet det er så åbent beskrevet og fleksibelt gennemført. Det betyder, at det kan gøre en forskel der, hvor det trækkes ind i en præcis og lokal strategi.

I nogle af fængslerne trækkes uddannelsesforløbet således ind og bruges i en lokal strategisk sammenhæng. Det gælder for eksempel i Nyborg Statsfængsel, hvor der er et arbejde i gang med at understøtte uddannelse i fængslet. Her bliver forløbet et led i det strategiske arbejde med at skabe grundlag for og fokus på uddannelse af de indsatte. Blandt andet bruges forløbet til at gøre det synligt for betjente i uddannelsesafdelingen og lærere i skolen, at de to grupper arbejder efter det samme mål og dermed er mindre forskellige, end de to grupper i udgangspunktet har opfattet.

I Nyborg Statsfængsel bruges projektet om samarbejdskultur i fængsler således f.eks. som en anledning til, at lærere fra skolen kan mødes med betjente fra den nyoprettede uddannelsesafdeling, således at der skabes bedre grobund for samarbejde på tværs af faggrupper (lærere, betjente) og afdelinger (skole, uddannelsesafdeling, de øvrige fællesskabsafdelinger). Overvagtimester i uddannelsesafdelingen, beskrev på læringsseminaret i Søbysøgård processen i Nyborg:

"Vi havde et rigtig godt læringsseminar, og det var her, det for alvor gik op for deltagerne, hvad målet med forløbet var: At få et tværfagligt samarbejde mellem lærere og betjente i gang om uddannelse af de indsatte. Lærere og betjente har forskellige roller, men det blev tydeligt, at de har det samme menneskesyn, og der er skabt et rigtig godt grundlag for det arbejde, vi er i gang med." (Uddraget er baseret på noter fra seminaret og ikke gengivet helt ordret).

Når deltagerne i projektet griber det som anledning til et forsøg på at udvikle organisationen, er den projektansvarliges og underviserens rolle ikke primært at undervise i en given teori, men at skabe anledning til udvikling af organisationen (det enkelte fængsel/projekt/afdeling) i overensstemmelse med den lokale ledelses og medarbejdernes ønsker. Rollen bliver snarere en konsulent/facilitator-rolle med reference til ledelsesbeslutninger.

I Nyborg var det fængslet og særligt uddannelsesafdelingen, som definerede problemet som et spørgsmål om at få forbedret det tværfaglige samarbejde om de indsatstes uddannelse, herunder i høj grad det, der benævnes sagsbehandlingen og omfatter tilladelser til f.eks. udgang og midler til at følge uddannelser.

Det organisatoriske blev også synligt i casen, hvor der udformes brev til ledelsen (case ovenfor). I denne situation viser der sig endvidere en rolleklarhed i den projektansvarliges rolle. Han er på samme tid repræsentant for direktoratet, og den som er ansvarlig for undervisningsforløbet. I denne situation taler han ikke på vegne af direktoratet, men snarere som en, der bidrager til at opløse den formelle organisationsstruktur.

Uddannelsesforløbet kan bruges til at støtte en sådan strategisk ambition, idet det som nævnt bidrager til at skabe en fælles diskurs på tværs af funktioner/roller. Modul 3, ledelse, rejser spørgsmålet: "Hvad vil det sige at påtage sig ansvar for at skabe en samarbejdskultur?" Dette er ikke blot et faktuel spørgsmål, som kan "læres" – det er et spørgsmål, som indebærer en ledelsesambition om at skabe en organisation, hvor medarbejderne tager ansvar og gør sig til medledere gennem at bidrage til en samarbejdskultur.



## Konkluderende og perspektiverende

Det er vores oplevelse, at der er stort behov for uddannelse af de ansatte i fængslerne. Som antydning indledningsvis forekommer de forløb, vi har fulgt, ikke at være deciderede undervisningsforløb. Projektet 'Samarbejdskultur i fængsler' har imidlertid bidraget til at synliggøre, at der er behov for et kvalificerende undervisningsforløb med forskellig vægtning alt efter lokale forhold.

Projektet formår at sætte fokus på temaer, der af deltagerne opleves som centrale i deres hverdag, og nogle af diskussionerne og de teoretiske modeller giver anledning til refleksion. Især "kompleksitetsboblen" vækker resonans med dens illustration af, at forandring kan skabes af det individ, som tør bryde normerne i en given sammenhæng. Det er også vores oplevelse, at projektet kunne være kommet længere med sine ambitioner, hvis de forskellige mål og læringsforståelser havde været bedre afstemt med hinanden.

### Fremadrettet: Mindre ambitiøs, mere konkret på detaljen

De forløb, vi har fulgt, er præget af store ambitioner og potentialer. Hvis de skal udnyttes fuldt ud, synes det nødvendigt med en arbejdsdeling, således at opgaverne deles ud på fagpersoner med forskellig ekspertise. Det kunne være:

- Personer med viden om tilrettelæggelse af uddannelse.
- Personer med kompetencer i at knytte uddannelsen til lokale ønsker og behov.
- Oplægsholdere med en særlig faglig viden (om f.eks. organisationsteori, fængselsinstitutionen, ledelse, professionsbegreber, forvaltning/borger, magtbegreber).
- Specialister i processer og facilitering.
- Faglige specialister, der kan supervisere forskellige typer praksis.

Der er i fængslerne deltagere til forløbene i samarbejdskultur, hvilket tyder på, at der er behov for løbende uddannelse. Deltagerne synes optagede af en del af det, de hører og får mulighed for at drøfte, og uddannelsesforløbet giver på denne måde mening. Samtidig lider forløbet under en manglende professionalisering og det lave timetal, fordi det ønskes at strække sig fra faglig specialistviden over faciliterede processer uden helt at komme i mål med noget af det.

Fremadrettet forekommer det helt oplagt at inddrage en professionel uddannelsesinstitution til, evt. i et partnerskab med direktoratet, at skræddersy forløb med inddragelse af forskelligartede kompetencer, så et sådant uddannelsesforløb kan blive på det højeste mulige niveau, hvad angår både organisering og substans.

Som det er nu, bliver den projektansvarliges og underviserens rolle en blanding af ledelse, politik, undervisning og facilitering. Ledelse, fordi man, som nævnt ovenfor, søger at påvirke fængslerne gennem at få de ansatte til at tage ansvar for at skabe kulturudvikling i dem. Politik, fordi uddannelsen har bud på spørgsmål som: "hvad vil man med fængslerne?", "hvad vil man med de indsatte?" Undervisning, fordi man søger at gøre disse ting gennem at undervise deltagerne, og facilitering, fordi der er en gennemgående tilbageholdenhed ift. at komme med klare udmeldinger.

'Samarbejdskultur i fængsler' kommer således til at ville mere, end der er organisatorisk mulighed for, idet projektet forudsætter en strategisk sammenhæng for de deltagende, som kun er til stede i meget lille grad og kun i nogle af de deltagende fængsler. Projektet udfordres yderligere af, at der er sat adskillige andre indsatser i gang. Eksempelvis: Dannelsen af uddannelsesafdelinger, den generelle uddannelsesindsats, vejledningsindsatsen og dannelsen af en særlig kvindebeskæftigelse. Manglende koordinering risikerer generelt at føre til ressourcespild og til en forvirring blandt de ansatte i forhold til, hvilke indsatser der prioriteres. Denne pointe rækker indlysende nok ud over projektet, som her er i fokus, og bliver en replik til såvel direktoratet som helhed som til de til tider særdeles mangfoldige politiske ambitioner på områdets vegne.

## Referencer

- Clarke, J. and Newman, J. (1997) *The Managerial State. Power, Politics and Ideology in the Remaking of Social Welfare*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Clausen (2013). *Klientundersøgelsen, 2011*. København: Direktoratet for Kriminalforsorgen.
- Crewe, B. (2009). *The Prisoner Society - Power, Adaptation and Social Life in an English Prison*. Clarendon Studies in Criminology.
- Crewe, B., Liebling, A. and Hulley, S. (2011). "Staff culture, the use of authority, and prisoner outcomes in public and private prisons. *Australia and New Zealand Journal of Criminology. Special issue on Contemporary Penal Politics, 44*.
- Crewe, Ben, Alison Liebling and Susie Hulley (2014). Heavy-light, absent-present: rethinking the 'weight' of imprisonment. *The British Journal of Sociology Volume 65*, Issue 3, pages 387-410, September 2014. Version of Record online: 23 Sep 2014, DOI: 10.1111/1468-4446.12084
- Dexters, P. (2015). Danish Prison and Probation Service. Social Innovation in Prisons: Making Crooks and Cooks Matter. In: Justesen, S. and Darsø, L. (eds.), *16 TALES OF INNOVATION – METHODS, REFLECTIONS AND PRACTICE*. PDF ebook. [www.laics-publication.dk](http://www.laics-publication.dk)
- Dexters, P. og Larsen, L. Aa. (2014) *Kulturudvikling i fængsler*. Projektbeskrivelse samt undervisningsmateriale, upubliceret.
- Foucault, M. (2005a). *Overvågning og straf*. Det lille FORLAG. Frederiksberg. 3. oplag.
- Goffman, E. (1967). *Anstalt og menneske – den totale institution socialt set*. Jørgen Paludans forlag. Viborg.
- Helliwell, J. F. (2011). Institutions as enablers of wellbeing: The Singapore prison case study. *International Journal of Wellbeing, 1 (2)*, 255-265. doi:10.5502/ijw.v1i2.7
- Kriminalforsorgens principprogram, 1998
- Larsen, E. (red.)(2010). *Fængslet som endringsarena – bok for fængselsbetjenter*. 2. oplag. Oslo: KRUS.
- Larsen, L. Aa. (2013). Læringsteoretisk ståsted UDKAST. (upubliceret manus).
- Lave, J. & Wenger, E. (2003). *Situeret læring - og andre tekster*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Mathiassen, C. (2005). *Fanget i tilværelsen – casestudier om fastlåshed og forsøg på frigørelse*. København: Ph.d.-afhandling.
- Minke, L. K.(2012). *Fængslets indre liv*. København: Jurist- og økonomforbundets Forlag.

Stacey, R. D. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. San Francisco, CA, US: Berrett-Koehler Publishers.

Sykes, G. M. (1958). *The society of captives. A study of a maximum security prison*. Princeton/New Jersey: Princeton University Press.

Ugelvik, T. (2014). *Power and Resistance in Prison: Doing Time, Doing Freedom*. Palgrave Macmillan.

## Bilag



# **SAMARBEJDS KULTUR I FÆNGSLER**

NAVN

# SAMARBEJDSKULTUR I FÆNGSLER



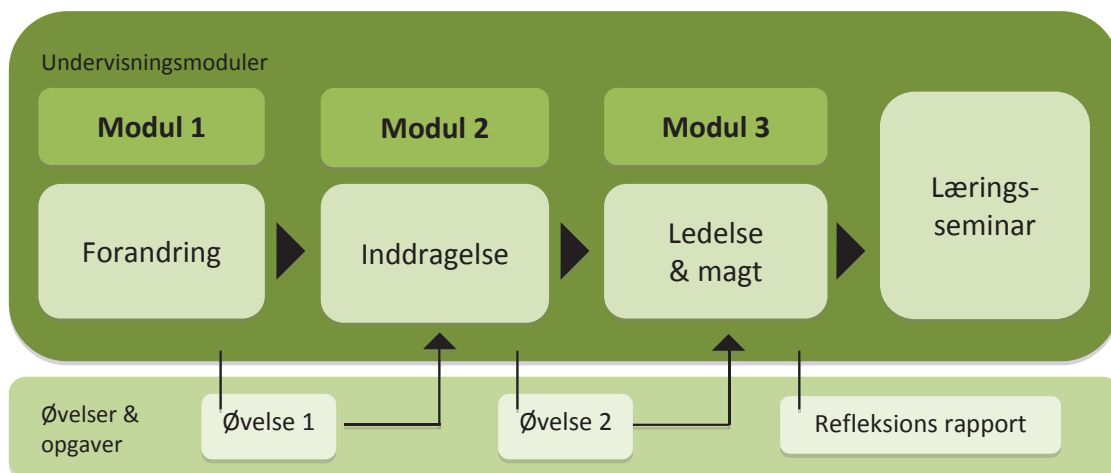
## UDDANNELSENS FORMÅL

Uddannelsens formål er at opnå viden om og kompetencer i hvordan man i en kompleks virkelighed kan bidrage til at skabe positiv forandring gennem inddragelse. Uddannelsens langsigtede mål er at udvikle en kultur, hvor inddragelse ses som en måde til at skabe et trygt, ordentligt og udviklende arbejds- og afsoningsmiljø. Samtidig er der med uddannelsen en mere langsigtet ambition om, at imødekomme og nedbryde nogle af de skadevirkninger, som passiv indespærring har på indsatte. På uddannelsen introduceres teori om betydningen af inddragelse, ledelse og magt i forhold til at skabe ønskede ændringer i hverdagens arbejdsituationer.

Ved afslutning af uddannelsen modtager deltagerne et kursusbevis, hvori der indgår en personlig udtalelse. Udtalelsen baserer sig på tre ting: deltagelse på modulerne og læringsseminaret, aktiv afprøvning af tiltag i praksis samt en kort skriftlig opgave (refleksionsrapport), som skal understøtte forståelse og anvendelse af uddannelsens teoretiske grundlag.

## UDDANNELSENS OPBYGNING

Uddannelsen er bygget op om tre undervisningsmoduler, bundet sammen af en række individuelle og gruppe øvelser. Hvert modul er bygget op omkring et tema. Uddannelsen veksler mellem praktiske eksperimenter, læring om teori og modeller, samt drøftelser med kolleger. På undervisningsdagene præsenteres få teoretiske modeller, som forklares gennem praktiske eksempler fra deltagerne egne sammenhænge. Deltagerne vil mellem hver undervisningsgang blive stillet mindre individuelle og fælles opgaver, der forventes løst til gangen efter. Efter modul 3 mødes alle igangværende hold til et fælles læringsseminar, hvor deltagerne individuelt fremlægger og diskuterer, hvad de har lært og hvordan de har brugt deres nye viden konkret i praksis.





## MODUL 1 : FORANDRING

*Hvordan skaber vi forandring i en kompleks verden?*

På modul 1 introduceres teori om fællesskab og de grænser medlemskab af sociale eller professionelle fællesskaber bringer med sig. Modulet tager udgangspunkt i en beskrivelse af kompleksiteten i organisationer og sociale forhold. Formålet med modulet er, at deltagerne bliver bekendt med teori om forandring og får erfaring med selv at inspirere andre til positiv forandring og bidrage til at skabe rum for fælles udvikling.

## MODUL 2 : INDDRAGELSE

*Hvordan kan inddragelse bruges som et enkelt omdrejningspunkt for forandring?*

Modul 2 har inddragelse som sit centrale tema. Inddragelse kan tage mange former, fx i små, hverdagsagtige situationer og andre mere formaliserede former, som fx talsmandsordningen eller andre mødefora. Inddragelse omhandler alle: kolleger, ledelse, klienter, pårørende, civilt personale, frivillige organisationer, osv. Formålet med Inddragelsesmodulet er, at deltagerne får forståelse for betydningen af inddragelse: 1) for individet og oplevelsen af respekt, ligeværd og anerkendelse, 2) for konflikters eskalering og 3) for at arbejde med (re)socialisering.

## MODUL 3 : LEDELSE & MAGT

*Hvad vil det sige at påtage sig ansvar for at skabe en samarbejdskultur?*

På modul 3 introduceres begreber om ledelse og magt. Ledelse forstås i denne sammenhæng som personligt ansvar samt modet og evnerne til at facilitere en forandringsproces. Dette kan fx være ved at gå foran som et godt eksempel (for indsatte og kolleger) ved at inddrage relevante personer på nye måder. Magt kan ikke kun forstås som formel magt, men også som noget, der eksisterer mellem alle mennesker i alle situationer.

## ØVELSE 1 & 2

Øvelserne ligger mellem modul 1-2 samt mellem modul 2- 3. Overordnet er formålet med øvelserne at skabe erfaringer fra hverdagen, der kan bruges til at undersøge, forstå og forbinde teorier med det, vi gør i hverdagen. Mellem modul 1 og 2 ligger der to øvelser: 1) En individuel øvelse, der handler om at træne lydhørhed og 2) en gruppeøvelse, der handler om at arbejde videre på, og evt. påbegynde implementering af de ideer til forandring og inddragelse, der i løbet af dagen er kommet på bordet. Øvelsen mellem modul 2 og 3 går ud på i praksis at afprøve aktiviteter. Formålet er at undersøge, hvad der i praksis kan komme ud af at ændre på vanetænkning, rutiner og mønstre.



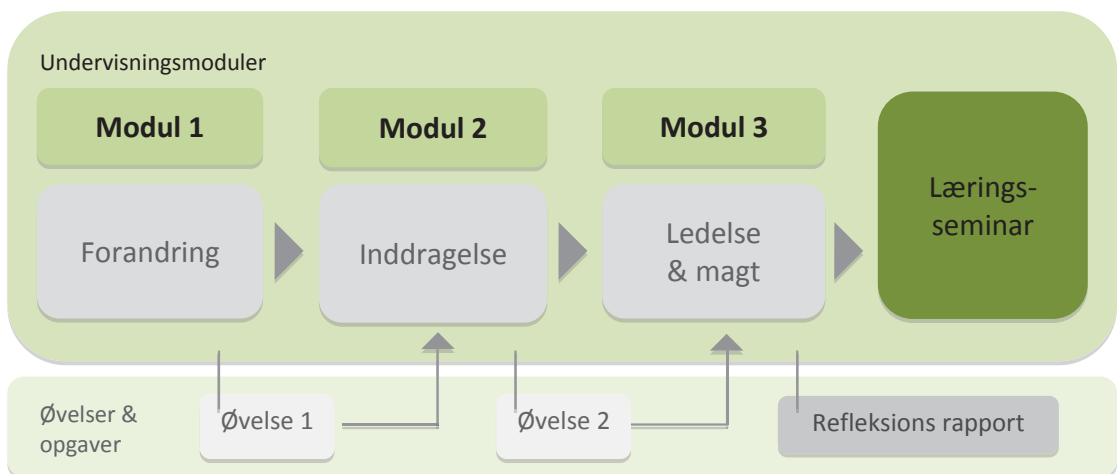


## REFLEKSIONSRAPPORT

Efter 3. modul og før læringsseminaret skal deltagerne individuelt aflevere en mindre skriftlig refleksionsrapport. Refleksionsrapporten er en kort skriftlig opgave, der beskriver en eller to små aktiviteter eller situationer, som man beskriver gennem en eller flere teorier fra uddannelse. Formålet er at understøtte refleksion og læring. Samtidig giver refleksions-rapporten et grundlag for evaluering af deltagerens læring og forståelser for uddannelsens elementer.

## LÆRINGSSEMINAR

Som afslutning på uddannelsesforløbet samles alle igangværende deltagerhold på et læringsseminar. Formålet med dette er at videns- og erfaringsdele på tværs af afdelinger, men også gerne videndeling med andre i systemet; internt eller eksternt. Samtidig har læringsseminaret til formål, at alle deltagere får fremlagt hvad de har lært, hvad de i praksis har gennemført i forbindelse med uddannelsen og gerne hvordan de fremadrettet kan arbejde inddragende.



# MODUL 1: FORANDRING



## MODULETS INDHOLD

På modul 1 introduceres teori om fællesskab og de grænser, medlemskab af sociale eller professionelle fællesskaber bringer med sig. Modulet tager udgangspunkt i en beskrivelse af kompleksiteten i organisationer og sociale forhold. På uddannelsesdagen præsenteres deltagerne for få teoretiske modeller, som forklares gennem praktiske eksempler fra deltagerne egne sammenhænge.

Formålet med Forandringsmodulet er, at du får en forståelse for hvor vanskelig og kompleks menneskelig forandring er, samt at du både inspireres til selv at gå foran og til at understøtte andre til positiv forandring og bidrage til at skabe rum for fælles udvikling. Ved forandring gennem inddragelse kræves det, at man kan være lydhør, ydmyg, nysgerrig og til tider modig. Uddannelsen sigter derfor mod at udvikle deltagerne kompetencer til at være aktive medskabere af en kultur i fængslerne, der er befordrende for indsatte og ansattes sikkerhed og udvikling.

Efter modulet forventes deltageren at:

- Have teoretisk viden om forandring i et kompleksitetsperspektiv
- Praktisk erfaring med at gennemføre små afprøvnings af inddragelse i praksis
- Have viden om hvad aktiv lytning vil sige
- At have delt viden og erfaringer med kolleger

## MODULETS ØVELSER – UNDERSØGE

Mellem modul 1 og modul 2 skal deltageren løse en individuel opgave, der handler om at øve lydhørhed og nysgerrighed. Formålet er at deltagerne får trænet metoder til nysgerrighed og lydhørhed i praksis. Øvelsen og erfaringer fra øvelsen indgår som del af undervisningen på modul 2, hvor hver deltager fremlægger for den øvrige gruppe.

Relaterede materialer

- øvelsesark nr. 1 i mappen under modul 1
- introduktion til Interview i mappen samt slides fra modul 1

Samtidig forventes det, at deltagerne i grupper arbejder videre med de ideer til forandring gennem inddragelse, der er påbegyndt på modul 1. Gruppen skal igangsætte noget i praksis og afrapportere på modul 2. Arbejdet på gruppeopgaven kan med fordel lægges i direkte forlængelse af undervisningen, enten før eller efter. Erfaringer fra aktiviteten indgår som del af undervisningen på modul 2, hvor hver gruppe fremlægger.

Relaterede materialer

- øvelsesark nr. 2 i mappen under modul 1

Eksempler

# Eksperimenter



## EKSPERIMENTER I HVERDAGEN

Når vi taler om at lave eksperimenter i hverdagen, taler vi om at lave små ændringer i de ting, vi gør allerede. Her under er to eksempler, som deltagere har fortalt. Tænk gerne over eksempler fra din egen hverdag. Hvad har du selv oplevet eller hørt, som kunne inspirere?

## HVORDAN BRUGER DU RUM OG DE TING, DER ER TILSTEDE?

Eksempler på forandringer i hverdagen:

En afdelingsleder oplevede, at det var vanskeligt at få en god kontakt til indsatte. Det var også tilfældet, når han sammen med sine ansatte holdt korte informationsmøder med indsatte. "Når vi har de der informationsmøder, plejer de indsatte at sidde i sofaerne. Jeg plejer at stå i køkkenet foran komfuret. Men så forleden besluttede jeg at forsøge noget andet. Så i stedet for at stå foran komfuret, satte jeg mig i sofaen. De indsatte satte sig så ved siden af, mens vi holdt mødet. Det betød faktisk, at efter mødet blev jeg bare siddende og det gjorde nogle af de indsatte også. Efter mødet var det naturligt bare at blive siddende og tale sammen."

På en fængselsafdeling valgte man at flytte de indsattes kaffemaskine ind på betjentenes kontor. Det betød at maskinen ikke gik i stykker og samtidig betød det, at de indsatte og betjentene havde en lejlighed til at få en kort uformel snak.

## HVEM INDDRAGER DU – OG I HVILKE AKTIVITETER?

Eksempler på, hvem og hvordan man kan inddrage i forandringsprocesser:

En betjent skulle fremlægge de foreløbige resultater af sit arbejde med at istandgøre en afdeling sammen med de indsatte. Han valgte at spørge om en indsat kunne være med til at fremlægge. Han opnåede at ledelsen fik et direkte indtryk af projektet set gennem den indsattes øjne, og at den indsatte tog yderligere ejerskab og blev ambassadør for projektet.

Et arresthus havde problemer med, at de indsatte ikke valgte en talsmand. Tillidsrepræsentanten foreslog, at de i stedet forsøgte at lave et dialogmøde, hvor de inviterede indsatte, der repræsenterede forskellige grupper (kvinder, udlændinge mv.). Ved at servere kaffe og kage og sætte sig sammen omkring et bord oplevede de, at møderne blev mere frugtbare end når man sidder over for hinanden, og ser hinanden som "modstandere" i en forhandling.

KRIMINALFORSØGEN

**Samarbejdskultur i fængsler**

## Forandring

- *Hvordan skaber vi forandring i en kompleks verden?*

**Modul 1**

1

KRIMINALFORSØGEN

**Samarbejdskultur i fængsler**

**Fra brugerdriven innovation til samarbejde.**

- Vi ser, at der hvor det lykkes at skabe positiv forandring for alle parter, er der hvor man evner at samarbejde.
- Det gælder i relationen mellem indsatte – ansatte, medarbejdere – ledelse, Institution – direktorat, Kriminalforsorgen og omverdenen.
- Vi har altså øje for alle potentielle samarbejdsmuligheder, men har særlig fokus på at skabe samarbejde med de indsatte.

Det hænger sammen med Kriminalforsorgens vision:

- Nedbryde siloer i organisationen, samarbejde med omverdenen – alt sammen for at bringe den indsatte i centrum.

2

KRIMINALFORSØGEN

**Hvem er med?**

- Alle fællesskabsafdelinger i Statsfængslet i Ringe
- Hold af mellemledere og civile i Stf. I Ringe
- Betjente, socialrådgivere, lærere, værk mestre og måske indsatte i uddannelsesafdelinger i Nyborg og Søbysøgaard, Møgelkær, Næstved
- Trygfonden
- Odense Kommunes SSP medarbejdere
- Århus Universitet / Danmarks Pædagogiske Universitet
- KUC og DFK

3

KRIMINALFORSØGEN

**Uddannelsens mål og metoder**

**Mål**  
At deltagerne opnår viden om – og kompetencer til at være aktive medskabere af en kultur i fængslerne, der er befordrende for den enkeltes sikkerhed og udvikling

**Tilgang til forandring**  
Den primære tilgang fokuserer på inddragelse som omdrejningspunkt for positiv forandring

**Tilgang til læring**  
Vi lærer i en vekselvirkning mellem praktiske eksperimenter, teori og fælles drøftelser

4

KRIMINALFORSØGEN

**Uddannelsens temaer**

Modul 1	Modul 2	Modul 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Forandring</b></li> <li>• <i>Hvordan skaber vi forandring i en kompleks verden?</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Inddragelse</b></li> <li>• <i>Hvordan kan inddragelse bruges som et enkelt omdrejningspunkt for forandring?</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ledelse</b></li> <li>• <i>Hvad vil det sige at påtage sig ansvar for at skabe en samarbejdskultur?</i></li> </ul>

5

KRIMINALFORSØGEN

**Uddannelsens opbygning**

```

graph TD
    subgraph "Uddannelsens opbygning"
        direction LR
        M1[Modul 1  
Forandring] --> M2[Modul 2  
Inddragelse]
        M2 --> M3[Modul 3  
Ledelse & magt]
        M3 --> LS[Læringsseminar]
    end
    subgraph "Øvelser & opgaver"
        direction LR
        O1[Øvelse 1]
        O2[Øvelse 2]
        RR[Refleksions rapport]
    end
    O1 --> M1
    O2 --> M2
    RR --> LS
  
```

6

KRIMINAL FORSØGSEN

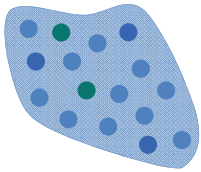
## Dagens indhold

- Intro
- En model for verden' og en forståelse af forandring.
- Øvelse: Vores erfaringer med at skabe forandring.
- Frokost
- Øvelse: Hvor ser vi hver især muligheder for at inddrage mere?
- Individuel opgave og gruppeopgave
- Aftaler og Feedback

7

KRIMINAL FORSØGSEN

## Kompleksitetsboblen

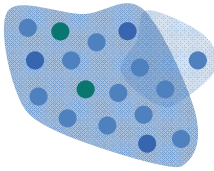


Vi ser verden og livet som et komplekst spil der handler om at opnå anerkendelse.

8

KRIMINAL FORSØGSEN

## Kompleksitetsboblen



Der er en grænse i form af "uskrevne regler" – normer og værdier. Hvis vi ikke overholder dem, risikerer vi at blive mobbet eller holdt ude.

Vi kan kun skabe ændringer, hvis nogen tør udfordre grænserne.

Ved at inddrage så mange som muligt i tale og handling bliver usikkerheden mindre for alle.

9

KRIMINAL FORSØGSEN

## Opgave 1:

- Fortæl om et eksempel hvor du, eller fx en kollega eller en indsat har gjort noget, der ligger udenfor den *normale kultur* i fængslet.
- Hvad gjorde du / vedkommende?
- Hvordan følte det?
- Hvad skulle overvindes?
- Hvad var drivkræften i at gøre det?

10

KRIMINAL FORSØGSEN

## Frokost

11

KRIMINAL FORSØGSEN

## Opgave 2:

Inddragelsesmuligheder på afdelingerne.

- Hver især bruger man 5-10 min på at beskrive afdelingen som man ser den nu.
- Hvad er godt; hvor inddrager parterne hinanden?
- Hvor kan/bør man i højere grad inddrage andre og med hvilket formål?
- Alle præsenterer deres tanker på 2 minutter, og vi diskuterer dem med henblik på at finde fokus.

12



## At lytte

At lytte handler om nysgerrigt at forsøge at sætte sig i en andens sted og anerkende (AI) den andens oplevelse.

Metoder til at lytte og være nysgerrig er

- Bevidst undren
  - Bevidst at stille sig i den udenforståendes position
- Aktiv lytning:
  - Stil åbne spørgsmål (hvad, hvem, hvor, hvordan)
  - Giv tid til at tænke (ikke afbryde)
  - Vis med kroppen at der lyttes (øjeblikkontakt, sidde med front, nikke, smile, etc)

13



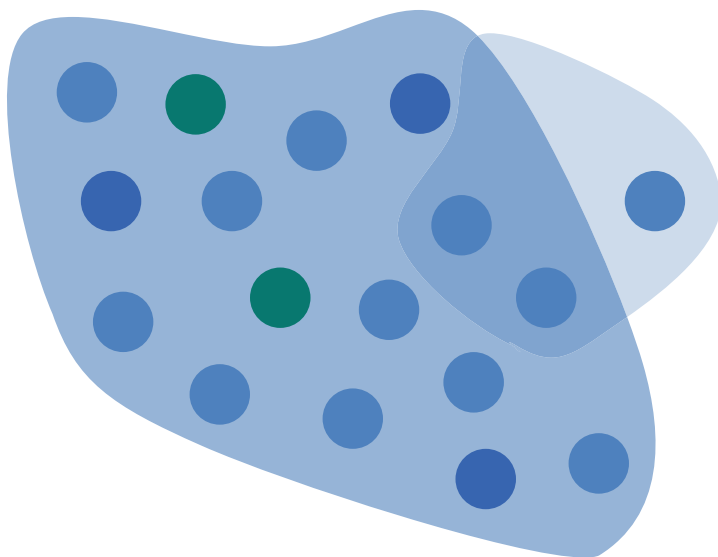
## Hjemmeopgaver

1. Individuel opgave:
  - Øve lydhørhed (fordi det er forudsætning for inddragelse),
  - noter erfaringer og
  - medbring næste gang
2. Gruppeopgave:
  - Arbejd videre på ideer til forandring/inddragelse
  - Påbegynd i praksis
  - Rapporter

Næste modul er der afsat 5 min til hver til at fremlægge erfaringer, refleksioner og tanker.

14

# Kompleksitets- boblen



Kompleksitetsboblen beskriver verden, en organisation og livet som et komplekst spil mellem mennesker, som handler om at opnå anerkendelse. Over tid udvikler vi bestemte måder at være sammen på og tale sammen på. Vi udvikler "måder" at være fx betjent, leder eller indsat. Det danner en grænse i form af "regler" – normer og værdier. Hvis vi ikke overholder dem, risikerer vi at blive mobbet eller holdt ude. Samtidig kan vi kun skabe ændringer, hvis nogen tør udfordre "reglerne" eller grænsen. Derfor er forandring altid forbundet med usikkerhed og angst. Ved at inddrage så mange som muligt i tale og handling kan usikkerheden blive mindre for alle. Det starter med at være nysgerrig og stille spørgsmål til det, vi tager for givet.

Der er ikke et objektivi mål for, hvornår man skal forsøge at ændre på / overskride eksisterende normer og værdier, men individer eller grupper vil ofte forsøge at skabe ændringer, når den eksisterende tilstand vurderes tilstrækkeligt negativ og man samtidig vurderer at have de nødvendige ressourcer til at skabe forandring.

Udfaldet af en forandringsindsats er aldrig givet på forhånd.

## Modul 1

# Interview



At lave et åbent interview handler om at stille spørgsmål, der åbner op for interview-personens oplevelser. At interviewe handler derfor lige så meget om at lytte, som at stille spørgsmål. At spørge og lytte betyder nysgerrigt at forsøge at sætte sig i en andens sted og anerkende den andens oplevelse.

Vær opmærksom på, om det er hensigtsmæssigt for din forståelse af personens oplevelse at du spørger til *fortiden* (hvad er sket?) eller til *fremtiden* (hvad ønsker personen?). Når vi spørger til fortiden (lineære spørgsmål), kan vi afklare hvad der skete, i interview-personens oplevelse. Når vi spørger til fremtiden (refleksive spørgsmål), kan vi undersøge og afklare, hvad personen ønsker sig eller har brug for. De fremtidsrettede spørgsmål kan være med til at give os en ny eller anden forståelse af en situation (eller et emne), med udgangspunkt i interview-personens perspektiv. Vær også opmærksom på, at det kan være vanskeligt for mennesker at klargøre og udtrykke deres egentlige ønsker, da man ofte vil udelade ting som forekommer uopnåelige. Det åbne interview handler altså ikke om at opnå "sandheden", men om at få en bredere forståelse af en anden.

### METODER TIL AT LYTTE OG VÆRE NYSGERRIG

- Bevidst undren
- Bevidst at stille sig i den udenforståendes position – hvordan oplever personen situationen eller emnet?

### SPØRG OG LYT

- Stil åbne spørgsmål (*hvad, hvem, hvor, hvordan*)
- Giv tid til at tænke (ikke afbryde)
- Vis med kroppen at der lyttes aktivt (øjeblikkontakt, sidde med front, nikke, smile, etc.)



# Inddragelse



Øvelsen handler om at lave et lille praktisk forsøg med inddragelse for at skabe erfaringer, som kan bruges til diskussion, refleksion og læring på modul 2. Formålet med øvelsen er at undersøge, hvad der positivt kan ske ved at inddrage, bevæge sig uden for "grænsen" og ændre på en vane/rutine/mønster.

**Opgaven:**

Vælg en aktivitet, som du finder interessant og relevant. Overvej, hvad du konkret kan gøre for at skabe en forandring? Fx hvem det vil være relevant at inddrage, i hvilken situation?

Planlæg så konkret som muligt hvornår og hvordan du gør hvad.

--

*Erfaringer fra opgaven fremlægges på modul 3. Hver deltager har 5 minutter til at dele erfaringer og refleksioner med de øvrige deltagere. Brug evt. nedenstående felter til at notere erfaringer og refleksioner.*

Hvad handler dit forsøg om? Hvad er formålet? I hvilken sammenhæng skal det udføres?	
Var der noget, der overraskede? Hvad?	
Hvordan kan erfaringen relateres til teori og modeller fra modul 1 og 2?	

# MODUL 2 : INDDRAGELSE



## MODULETS INDHOLD

*Hvordan kan inddragelse bruges som et enkelt omdrejningspunkt for forandring?*

Modul 2 har inddragelse som sit centrale tema. På uddannelsesdagen præsenteres deltagerne for få teoretiske modeller, som forklares gennem praktiske eksempler fra deltagerne egne sammenhænge. Inddragelse kan tage mange former, fx i små, hverdags-agtige situationer og andre er mere formaliserede former, som fx talsmandsordningen. Inddragelse omhandler alle: kolleger, ledelse, klienter, pårørende, civilt personale, frivillige organisationer, osv.

Formålet med Inddragelsesmodulet er, at deltagerne får forståelse for betydningen af inddragelse: 1) for individet og oplevelsen af respekt, ligeværd og anerkendelse, 2) for konflikters eskalering og 3) for at arbejde med (re)socialisering.

Efter modulet forventes deltageren at:

- Have viden om, hvad inddragelse kan være
- Have viden om, hvad man kan bruge inddragelse
- Have viden om, hvad os-dem problematikker gør ved individer og en kultur
- Have forståelse for, at inddragelse er en forudsætning for resocialisering
- Erfaring med at inddrage aktører i små aktiviteter i praksis

## MODULETS ØVELSER - AFPRØVE

Der vil mellem modul 2 og 3 være en øvelse, der både kan løses individuelt og/eller i en gruppe. Øvelsen har til formål at undersøge, hvad der positivt kan ske ved at inddrage og hvordan man derigennem evt. kan ændre på fx en rutine eller et mønster. Deltagerne skal hver især skrive deres oplevelser og observationer ned så konkret som muligt. Erfaringer fra øvelsen fremlægges på modul 3.

Relaterede materialer

- øvelsesark nr. 1 i mappen under modul 2

KRIMINALFORSØGEN

→ Samarbejdskultur i fængsler

## Inddragelse

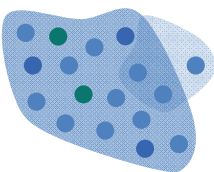
- omdrejningspunkt for udvikling af en samarbejdskultur

**Modul 2**

1

KRIMINALFORSØGEN

→ Komplexitet og grænser

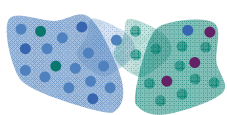


- Normer og regler danner en 'grænse' for hvad vi forstår som "den gode praksis" eller "en god betjent"
- Hvad kræver det at overskride eller ændre en grænse?
- Hvornår tør vi stille os uden for?

2

KRIMINALFORSØGEN

→ Os og dem - Et menneskeligt dilemma



Vi har større tillid til dem vi kender, end dem vi ikke kender

OG vi er mindre tilbøjelige til at lære folk at kende, som vi ikke har tillid til (Putnam 2000 her fra Hellwell 2011).

3

KRIMINALFORSØGEN

→ Os – dem i Kriminalforsorgen

Undersøg forskellige os – dem grupperinger i Kriminalforsorgen

(fx kollegagrupperinger, afdelinger, ledelse, indsatte, faggrupper, eksterne).

Hvilke grupperinger ser I?

Hvad betyder det for hverdagen?

Hvad kan få grupperne til at ændre sig?

4

KRIMINALFORSØGEN

→ Hvad er inddragelse?

Diskussion (gerne ud fra konkrete eksempler):

Hvad vil det sige at inddrage nogen?

Hvordan opleves det at blive inddraget?

Hvordan opleves det ikke at blive inddraget?

5

KRIMINALFORSØGEN

→ Hvad er inddragelse overordnet set?



- Inddragelse kan tage **mange former**
- Inddragelse er en del af en **demokratisk kultur**
- Inddragelse er en **aktiv handling**
- Inddragelse er at anerkende andre mennesker som **mennesker med værdi**
- Inddragelse skaber **tillid, samarbejde, anerkendelse, respekt** og oplevelse af **ligeværd**
- Vi arbejder **strategisk** med inddragelse for at skabe en mere positiv kultur

6

KRIMINALFORSØGSEN

## Inddragelses-Dimensioner



- Strukturelle og formelle former
- Inddragelse i praktiske aktiviteter
- I mellemmenneskelige hverdags-aktiviteter

7

KRIMINALFORSØGSEN

## Erfaringer med Lydhørhed

**Diskutér i plenum**

- Fortæl kort hvad du/l har gjort: hvem, hvad og hvor?

**Reflekter over:**

- Hvad sker der med mig?/hvordan oplever jeg at lave interview?
- Hvad sker der med den anden/andre?
- Hvad sker der med min forståelse af emnet/problemet/det, der spørges til?

8

KRIMINALFORSØGSEN

## Opgave til næste modul

Fortsæt "gruppeopgaven" med at udvikle på eksperimenter med inddragelse.

Formålet er at undersøge, hvad der positivt kan ske ved at inddrage, bevæge sig uden for "grænsen" og ændre på en vane/rutine/mønster.

Skriv ned og vær så konkret som mulig:  
– hvem, hvad, hvornår og hvorfor?

Næste modul er der afsat 5 min til hver til at fremlægge erfaringer, refleksioner og tanker fra aktiviteten.

9

# Snurretoppen

Inddragelses-dimensioner	Tilgange	Konkrete eksempler
Strukturelle og formelle former (men også begrænsende)	Deltagelse i formelle samarbejds- og beslutningsfora med eller uden "stemmeret"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talsmænd</li> <li>• Deltagelse ved gruppemøder</li> <li>• Brugerundersøgelser</li> <li>• Deltagelse i udvikling af husorden</li> </ul>
Praktiske aktiviteter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invitation til samarbejde om praktiske ting</li> <li>• Inddrage på nye måder (nye roller)</li> <li>• Uformelle brugerundersøgelser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samarbejde om at ordne afdelingen</li> <li>• Samarbejde om at afvikle "projekter" (fester, måltider, konkurrencer osv.)</li> <li>• Indsat som udviklingskonsulent</li> <li>• Uformelle mundtlige spørgerunder</li> <li>• Eftermiddagsmøder</li> <li>• Fælles præsentationer</li> </ul>
Mellem -menneskelige hverdags-aktiviteter (det basale og vigtigste)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• At spørge og lytte</li> <li>• så den anden føler sig imødekommet i forhold til det hun eller han tænker, føler og mener.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruge navne</li> <li>• Hilse</li> <li>• Give hånd</li> <li>• Udveksle meninger</li> <li>• Efterspørge input</li> <li>• Give feedback</li> <li>• Udveksle "gaver"</li> </ul>



Inddragelse kan tage mange former, fra de formelle former så som samarbejdsfora og talsmandsordninger til de mere uformelle former så som at give hånd og udveksle meninger. Det er centralt at se inddragelse som en *aktiv handling*. Inddragelse er at anerkende andre mennesker som mennesker med værdi. Inddragelse skaber tillid, samarbejde, anerkendelse, respekt og oplevelse af ligeværd. Vi arbejder strategisk med inddragelse for at skabe en kultur, der er mere præget af samarbejde.

# Inddragelse



Øvelsen er identisk med øvelsen fra Modul 1 og handler om at lave et lille praktisk forsøg med inddragelse for at skabe erfaringer, som kan bruges til diskussion, refleksion og læring på modul 3. Formålet med øvelsen er at undersøge, hvad der positivt kan ske ved at inddrage, bevæge sig uden for "grænsen" og ændre på en vane/rutine/mønster.

## Opgaven:

Vælg en aktivitet, som du finder interessant og relevant. Overvej, hvad du konkret kan gøre for at skabe en forandring? Fx hvem det vil være relevant at inddrage, i hvilken situation?

Planlæg så konkret som muligt hvornår og hvordan du gør hvad.

--

*Erfaringer fra opgaven fremlægges på modul 3. Hver deltager har 5 minutter til at dele erfaringer og refleksioner med de øvrige deltagere. Brug evt. nedenstående felter til at notere erfaringer og refleksioner.*

Hvad handler dit forsøg om? Hvad er formålet? I hvilken sammenhæng skal det udføres?	
Var der noget, der overraskede? Hvad?	
Hvordan kan erfaringen relateres til teori og modeller fra modul 1 og 2?	

# MODUL 3 : LEDELSE & MAGT



## MODULETS INDHOLD

*Hvad vil det sige at påtage sig ansvar for at skabe en samarbejdskultur?*

På modul 3 introduceres begreber om ledelse og magt. Ledelse forstås i denne sammenhæng som personligt ansvar samt modet og evnerne til at facilitere en forandringsproces. Dette kan fx være ved at gå foran som et godt eksempel (for indsatte og kolleger) ved at inddrage relevante personer på nye måder. Magt kan ikke kun forstås som formel magt, men også som noget, der eksisterer mellem alle mennesker i alle situationer. På mødet præsenteres få teoretiske modeller, som forklares gennem praktiske eksempler fra deltagernes egne sammenhænge.

Formålet med Ledelsesmodulet er, at deltagerne introduceres for begreberne ledelse og magt samt reflekterer over begreberne i relation til afprøvninger i hverdagen.

Efter modulet forventes deltageren at:

- Have viden om forskellige typer af magt
- Have forståelse for, at alle handlinger og ikke-handlinger er betydningsfulde for kulturen
- Kan reflektere over magt og ledelse i relation til små afprøvninger med inddragelse i hverdagen

## MODULETS ØVELSER – REFLEKTERE & RAPPORTERE

Som en del af modul tre er der to opgaver: 1) at skrive en refleksionsrapport og 2) at forberede et oplæg til læringsseminaret.

1) Refleksionsrapporten er en mindre skriftlig opgave, der har til fordel at skabe refleksion over hvad man har lært via undervisningen og afprøvninger i praksis. Det er et krav at teori fra modulerne anvendes i rapporten til at reflektere over betydningen af og erfaringer med afprøvninger i praksis.

2) Som opsamling og formidling af viden og læring fra forløbet afholdes et læringsseminar for alle deltagere. Deltagerne forventes forud for Læringsseminariet, at arbejde videre med det de har sat i værk. Samtidig skal I hver især forberede 5 minutters oplæg til Læringsseminariet. Deltagerne må gerne koordinere oplæggende med de andre deltagere således, der ikke kommer for mange gentagelser. Men alle skal sige noget i 5 minutter. Det forventes, at deltagerne fremlægger nogle erfaringer de har gjort sig undervejs i uddannelsesforløbet og at de i fremlæggelsen heraf anvender dele af den tillærte teori og kommer med bud på hvordan de (konkret) vil arbejde videre med det.

Relaterede materialer

- Introduktion til refleksionsrapporten i mappen under modul 3
- Skabelon til refleksionsrapporten samme sted

KRIMINALFORSOEGEN

**Samarbejdskultur i fængsler**

**Ledelse**

- *Hvad vil det sige at påtage sig ansvar for at skabe en samarbejdskultur?*

**Modul 3**

1

KRIMINALFORSOEGEN

**Magt og ledelse**

Når vi taler om magt og ledelse, taler vi ikke om den formelle magt eller den formelle ledelsesret.

- Vi taler om den **magt**, der altid eksisterer i menneskelige relationer, og
- vi taler om den **ledelse**, der består i bevidst at forsøge at få andre til at gå i en bestemt retning

2

KRIMINALFORSOEGEN

**Magt**

"Mennesker er indbyrdes afhængige. [...]"

Når vi anerkender at vi er indbyrdes afhængige, må vi også forholde os til emnet magt.

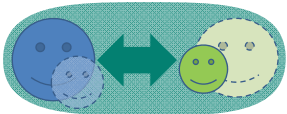
[...] hvis vi siger, at vi er indbyrdes afhængige, betyder det at vi har brug for hinanden. Men vi har ikke lige meget brug for hinanden.

[...] magt er en faktor i alle menneskelige forhold." Stacey

3

KRIMINALFORSOEGEN

**Magt**



- Der er altid magt imellem mennesker
- Magt er ikke noget en besidder og en anden ikke besidder
- Magten ændrer sig i forbindelse med en konstant strøm af handlinger og svar

4

KRIMINALFORSOEGEN

**Reflekter/diskuter**

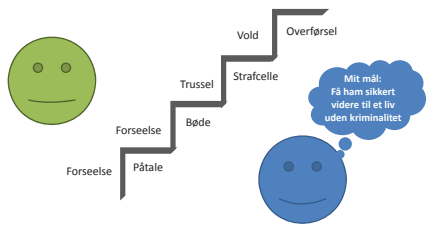
Kom med eksempler på:

- At indsatte har magt i forhold til ansatte og omvendt
- At kolleger har magt i forhold til kolleger
- At ledere har magt i forhold til medarbejdere og omvendt
- Hvad kan få magten til at ændre sig

5

KRIMINALFORSOEGEN

**Styring mellem magt og afmagt**




6



### Hvad er ledelse overordnet set?

- Forandring kræver personlig ledelse og ansvar
- Ledelse handler om at være bevidst om sine mål og midler
- Al handling og ikke-handling påvirker andre
- Ledelse er *også* at turde ændre på "dansen"



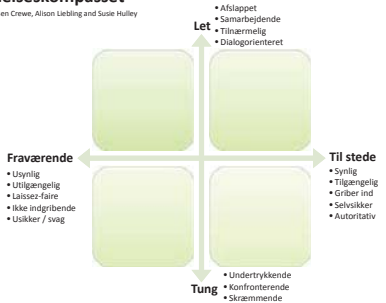
### Ledelse og inddragelse

- Når vi taler om kulturforandring i retning af samarbejde, handler ledelse om at facilitere inddragelse af andre, så de kan tage ansvar og opleve at have indflydelse



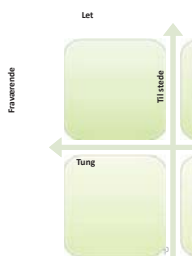
### Ledelseskompasset

Kilde: Ben Crowe, Alison Leibling and Suzie Hulley



### Situationer og ledelse

Stil dig i et af kompassets fire felter og fortæl om en situation, hvor du har befundet dig der.




### Opgave fra sidste modul

Fortæl:

- Hvad havde du planlagt? (hvad var ideen?)
- Hvad skete? (hvem, hvad, hvor?)
- Hvad tager du med? (Refleksioner, tanker og læring)

### Modeller - opsamling



KRIMINALFORSØGEN

## Læringsseminar

**Formålet** med læringsseminaret er videndeling om hvad der virker ifht at skabe en samarbejdskultur.

- *Hvilke teoretiske dele optager os mest?*
- *Hvilke praksisser optager os mest?*

Ideen er, at hver deltager bidrager med en vinkel på, hvad de har lært fungerer i forhold til at skabe en samarbejdskultur.

13

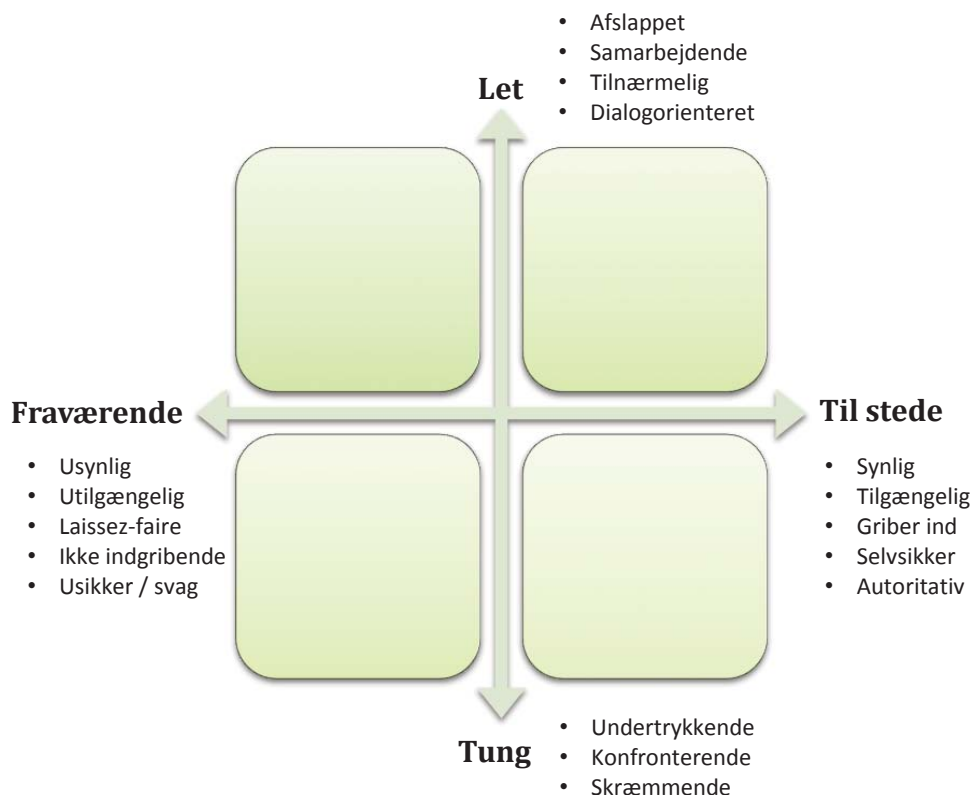
KRIMINALFORSØGEN

## Læringsseminar

Hvordan forestiller de gennemgående medfacilitatorer sig, at seminaret skal forløbe?

14

# Ledelseskompasset



Ledelseskompasset<sup>1</sup> beskriver forskellige måder at lede på og forskellige måder at opleve ledelse på. Forskellige personer vil ofte befinde sig mere eller mindre i de fire felter i kompasset. Ledelseskompasset kan bruges som en måde at tale om de forskellige former for ledelse, der kan være til stede i forskellige situationer. Vi kan vælge at tage ansvar for de konkrete relationer, vi indgår i. I ledelseskompasset kalder vi det for "tilstedeværelse".

<sup>1</sup> Ledelseskompasset er inspireret af forskning indenfor fængsler, lavet af Ben Crewe, Alison Lieblich and Susie Hulley, 2013.





