

Dato: 29. januar 2001

Projekter.: A-07-P/00

Mindskelse af frafald i øvrigt

Indledning

Projektgruppen har bestået af vicefængselsinspektør Janne Svård, Statsfængslet i Nyborg (projekt-leder), uddannelseskonsulent Per Skelvig, uddannelseskonsulent Thomas Arentz, begge KUC, fængselsfunktionær Joan Nielsen, Statsfængslet i Vridsløselille, fængselsfunktionær Kaare Jensen og fængselsfunktionær på prøve Per Blistrup, begge Statsfængslet i Horsens.

Gruppen har holdt 11 møder (heraf et to-dagesmøde) og derudover foretaget telefoninterview og undersøgelser i marken.

Arbejdsmetoden har som hovedregel været drøftelser i gruppen med kortere referater heraf. Formuleringen i den endelige indstilling er i hovedsagen udformet af projektlederen, men gruppen er enig om indholdet.

Gruppen har af og til fundet det begrænsende for virksomheden, at kommissoriet er begrænset til modtagelsen og sidemandsoplæringen, men har selvfølgelig fuld forståelse for, at det har været nødvendigt at begrænse opgaven på den måde. Gruppen beder om forståelse for, at kommissoriet på visse punkter er overskredet, men man har fundet det nødvendigt at komme frem med de synspunkter, der har fundet vej til indstillingen.

Når der i indstillingen nævnes instruktionsovervagtmasteren, er det et udtryk for den person, der i den nuværende struktur varetager det overordnede arbejde med instruktionen af de prøveansatte. Gruppen har ikke taget stilling til funktionen i den ny struktur og har for nemhedens skyld blot bevaret den nuværende betegnelse.

Kortfattet resume:

Projektgruppen har gennemgået hvor mange ansatte, der er faldet fra inden for en treårsperiode, og har opdelt disse i frivilligt og ufrivilligt fratrådte og decideret afskedigede. Gruppen har kontaktet de frivilligt fratrådte for at høre om årsagen hertil for derigennem at søge at finde metoder til at begrænse frafaldet. Desværre kunne man ikke få fat i ret mange, men blandt de personer man talte med tegnede der sig et billede af, at de pågældende enten var vendt tilbage til et gammelt job, til et nyt eller en ny uddannelse, eller at man ikke brød sig om stemningen mellem kollegerne og sladderens på arbejdspladsen. Først længere nede på listen kom problemer med de indsatte.

Af gruppen af ufrivilligt fratrådte viste hovedparten sig at have problemer med umodenhed eller socialiseringsproblemer.

På baggrund heraf og på baggrund af et udtrykt ønske om en gennemgående figur i uddannelsesperioden har projektgruppen foreslået at der indføres en tillidsperson, med samme kompetence og

charge som den nuværende instruktionsovervagtimester. Tillidspersonen kan være fra alle personalegrupper, men kan naturligt være rekrutteret fra opsynspersonalet. Dennes vigtigste opgave er at være bindeled mellem de prøveansatte og det øvrige personale og system. Tillidspersonen skal ikke være en person, der skal bedømme de ansatte.

Der bør i højere grad end nu laves en decideret uddannelsesplan for den prøveansatte med faste tidsterminer (d.v.s. med datoer, den prøveansatte kan regne med), og den nuværende sidemandsordning bør afløses af en vejlederfunktion, som den enkelte person ikke udpeges til, men er en funktion, som søges af personalet.

Et af de allerstørste problemer ligger vel imidlertid i organisationskulturen, der til tider præges både af negativitet og af negativ korpsånd. Det har været vanskeligt for gruppen at foreslå en færdig løsning herpå (som man tydeligt vil kunne læse), men gruppen har været enig om, at en styrkelse af instrumenter som Principprogrammet og Visionspapiret er en meget væsentlig faktor.

Ligeledes er det altafgørende at ledelsen i alle niveauer og især på topledelsesniveau klart markerer, hvad der er god organisationskultur og hvad der ikke er.

Der har vel været en tendens til at være for pæn til at sige klart fra overfor negative elementer, hvis negativiteten ikke foregik helt i det åbne, men denne pænhed kan give bagslag. Hvis en organisation skal ændre sig og trække på samme hammel og have samme formål, nemlig at tjene i Kriminalforsorgen og ikke bare for sig selv, kræver det, at der klart meldes ud, hvad der kræves og hvad der er uacceptabelt. Det vil samtidig være en støtte for den store majoritet af de ansatte, der løser deres opgave på forbilledlig vis.

Når der skal rekrutteres nyt personale, er det vigtigt, at man klart og ærligt får oplyst de pågældende om, hvad deres opgave vil være. Og at man ikke gør arbejdet mere interessant i relation til sagsbehandling og klientkontakt end der faktisk er tilfældet. En del prøveansatte har oplyst, at det de fik at vide til informationsmøderne svarede overens med deres oplevelser under deres praktikophold i åbent fængsel, men absolut ikke i lukket.

Uden for kommissoriet kan gruppen anbefale, at det overvejes at ansætte personale direkte til åbent fængsel og måske endda til arresthus.

Gruppen har ikke umiddelbart fundet behov for hyppigere bedømmelsesterminer, men foreslår at bedømmelserne suppleres af flere strukturerede samtaler med deltagelse af bl.a. tillidspersonen. En af samtalerne bør afholdes af vejlederen i stedet for som nu af instruktionsovervagtimesteren. Virkningen af en sådan samtale i et struktureret miljø vil være meget bedre, end hvis vejlederen kan skyde ansvaret for en vanskelig samtale over på instruktionsovervagtimesteren.

Gruppen kan anbefale, at det også i de nye resultatperioder indgår som led i resultatkontrakterne med fængslerne, at frafaldet af de prøveansatte kan reduceres indtil det har nået et acceptabelt niveau.

Som bilag er vedlagt 7 skemaer omhandlende det statistiske materiale og et spørgeskema.

J. Svärd

Organisationskulturen.

En organisationskultur må forstås som det samlede kompleks af normer og regler, skrevne såvel som uskrevne.

Projektgruppen har under sine drøftelser bl.a. prøvet at definere begrebet "en kollega" inden for kriminalforsorgens område. En kollega er en, man arbejder sammen med, typisk en sideordnet og typisk inden for samme faggruppe.

Det er ikke alle arbejdspladser, der anvender ordet kollega på samme måde som i kriminalforsorgen. Til gengæld opfattes begrebet vel på samme måde hos politiet, brandvæsenet, Falck o.l., alle steder med en stærk korpsånd sådan som den også kendes i Kriminalforsorgen.

Korpsånd er for så vidt en udmærket ting, for den giver ansatte følelsen at have samme mål og høre til det samme sted. Problemet indtræder først, når korpsånden bliver for stærk, for så forsvinder den enkelte ansattes følelse af hvad der er rigtigt, og erstattes af gruppens holdning. Dette kan give problemer i en organisation, hvis det er den forkerte korpsånd, der hersker.

Organisationskulturen skal fastlægges ovenfra og gerne fra allerhøjeste sted. Dette kan bl.a. gøres ved principprogrammer, som det allerede kendes i kriminalforsorgen eller programmer med de mål, man har for fremtiden (visionspapirer). Disse programmer skal kendes af alle medarbejderne og bør indgå som en del af undervisningen af de nye elever. Jo tidligere prøveansatte gøres bekendt med og bliver fortrolige med principperne for den danske kriminalforsorg, jo bedre mulighed har de for at efterleve dem i praksis og for at vælge det forkerte fra.

Disse principper skal være ens for alle kriminalforsorgens tjenestesteder, og de lokale tjenestesteder må ikke ændre i dem efter eget ønske. Men det er klart, at der lokalt kan fastsættes regler, der er indrettet efter tjenestestedets særlige egenskaber (åbent/lukket fængsel m.v.), når blot disse regler ikke er uoverensstemmende med principprogrammet m.v.

Det skal være de lokale lederes ansvar, at tjenestestederne i praksis lever efter principprogrammet. Dette vil højne funktionærernes oplevelse af, at man gør det man siger. man gør, og at væsentlige afvigelser er uacceptable.

Det er i den forbindelse meget vigtigt, at det klart fremgår, at man løser en fælles opgave og at samarbejdspartnere, som ud over ens fagkolleger også findes i andre faggrupper, ikke er ens fjender.

Dette gælder for så vidt også klienterne, uden hvilke ingen ansatte havde arbejde i denne organisation.

Det er gruppens opfattelse, at der i den danske kriminalforsorg hersker en 0-fejlskultur. Det er – og skal selvfølgelig også være – indstillingen, at fejl bør undgås, men bevidst at tilstræbe en 0-fejlskultur hindrer nytænkning, såvel som det på mange måder kan virke ansvarsforflygtigende. Jo mindre man vover sig ud i, jo færre fejl begår man.

For at fremme nytænkningen blandt personalet og for ikke at dræbe initiativ, kan det anbefales, at der findes en vis risikovillighed i ledelsen, og at kreativitet og tolerance hos medarbejderne (på ethvert niveau) roses og opmuntres. Hvis medarbejderne er trygge ved at foreslå og udføre nye tiltag,

opnås en virksomhed i vækst og flydende forandring. Og en virksomhed der er vant til forandring, vil have lettere ved at indføre nye og måske radikale ændringer.

Holdningen på de forskellige institutioner

Det følgende er sammenskrevet på baggrund af dels interview af tidligere og nuværende medarbejdere dels projektmedlemmernes egne erfaringer.

Når kriminalforsorgen præsenterer sig selv til mulige nye medarbejdere sker det dels via skriftligt materiale (en pjece) og dels på informationsmøder, hvor ansatte i kriminalforsorgen giver uddybende information. De fremmødte har her mulighed for at få svar på de spørgsmål, der trænger sig på. Desuden bliver der ved samme lejlighed flere steder arrangeret rundvisning i et lukket fængsel.

Den mulige ansøger bliver således **præsenteret** for kriminalforsorgen, så godt som det nu kan lade sig gøre på nogle få timer. Ingen har imidlertid den mindste chance for at sætte sig grundigt ind i det job, som man nu muligvis søger. Det vil heller ikke være rimeligt at forlange, at ansøgeren kan gennemskue det "system" eller den organisation som Kriminalforsorgen er.

Efter ansættelsen oplever en del, at uddannelsen og organisationen ikke opfylder de forventninger, man blev sat i udsigt inden ansøgningen blev skrevet.

Som nævnt er pjecen, der beskriver uddannelsen og jobbet, det første en mulig ansøger reflekterer på. Det kommer nok ikke bag på mange, at materiale som dette er produceret med henblik på at tiltrække så mange ansøgere som muligt. Materialet fremstiller først og fremmest Kriminalforsorgen som en organisation, der i udstrakt grad kan sammenlignes med socialpædagogiske foranstaltninger i samfundet. Der bliver lagt megen vægt på, at ansøgeren har stor medmenneskelig indsigt og interesse for at medvirke til at hjælpe svage medborgere på rette fod igen. Pjecen er som så meget andet reklamemateriale illustreret med billeder, der gengiver de positive sider af jobbet. Som interesseret, men relativt uvidende er det oplagt, at man særligt hæfter sig ved beskrivelserne af personalets resocialiserende og behandlende funktioner frem for de negative sider af jobbet, som generelt er nedprioriteret i materialet.

Gruppen finder, at der med den nye brochure er taget et rigtigt skridt i retning af at forholde sig mere neutralt i beskrivelsen af den virkelighed som den nyansatte præsenteres for i sit nye arbejde.

Efter ansættelsen møder medarbejderen imidlertid et andet billede af kriminalforsorgen. De positive sider af jobbet, som bliver fremhævet i hvervematerialet er nu pludselig trængt i baggrunden til fordel for rutineprægede opgaver, der ofte ikke kan stilles spørgsmål til værdien af. Den nyansatte oplever, at dagligdagen ofte er præget af negativ kontakt til de indsatte og føler det ikke velset at vise initiativ og engagement i arbejdet. Det er først nu, at man oplever "systemet" fra sin værste side når ældre medarbejdere, der burde vise den nye til rette er i direkte opposition når den nye forsøger at gå andre veje end de kendte og velafprøvede. Nogle oplever direkte at komme i miskredit, hvis de stiller spørgsmål til det formålstjenlige i at løse en opgave på en bestemt måde eller foreslår alternative løsninger.

Det er her, de uskrevne regler blandt kolleger for alvor er synlige. En ny kollega der enten viser alt for meget initiativ eller for hurtigt kommer med alternative løsninger, risikerer at blive betegnet som alt for frembrusende og for ikke at have lært at stille en finger i jorden.

Der er således langt fra det billede en ansøger danner sig af uddannelsen som fængselsfunktionær til de faktiske forhold i et lukket fængsel. Det samme gør sig gældende, når den nyansatte efter 3 måneders praktik for første gang bliver stillet over for den teoretiske indfaldsvinkel til jobbet. Undervisere på K.U.C. møder ikke sjældent skepsis, når stoffet præsenteres i overensstemmelse med "Uddannelsesplan 2000" Allerede på dette tidspunkt har den nyansatte dannet sig et klart billede af kriminalforsorgens og fængselsfunktionærens opgaver. Samtidig med dette er det helt almindeligt, at den nyansatte er blevet sat i udsigt af sine kolleger, at skoleopholdet blot skal overstås, da intet derfra kan bruges i praksis.

I 1993 publiceredes kriminalforsorgens Principprogram indeholdende formål og mål for kriminalforsorgen samt samfundets krav udførelsen af opgaverne. Principprogrammet angav tillige de principper som al virksomhed i kriminalforsorgen forudsattes at følge.

Gennem arbejdsgrupper og samarbejdsudvalg på de enkelte tjenestesteder, blev Principprogrammet gjort til genstand drøftelser og tilpasninger, således at det kunne udmøntes og gøres operationelt helt ud på de enkelte afdelinger eller på specifikke arbejdsopgaver.

På trods af dette er det projektgruppens oplevelse, at kun få af de prøveansatte har stiftet bekendtskab, endsiige hørt om den lokale udmøntning af principprogrammet. Omvendt er det tydeligt, at alle i praktikperioderne jævnlgt opfordres til at søge viden i cirkulærer og lokale instrukser.

Dette fortæller noget om, at selvom Principprogrammet efterhånden har en del år på bagen, er det endnu ikke alment kendt og gyldigt som en naturlig del af det at drive kriminalforsorg.

På samme vis er det projektgruppens opfattelse, at omstruktureringen i slutningen af firserne og begyndelsen af halvfemserne ikke er gennemført som forudsat alle steder. Projektgruppen hæfter sig ved, at der særligt for de lukkede institutioners vedkommende ikke er sket delegation af de opgaver, som ikke har en direkte sikkerhedsmæssig funktion. Dette betyder, at fængselsfunktionærene ikke har det arbejdsindhold, som de sættes i udsigt ved ansættelsen og i øvrigt uddannes til under opholdene på uddannelsescentret.

Det er svært at pege på årsagen til denne tilbageholdenhed med hensyn til delegationen jf. AUFstrukturen, men det er projektgruppens opfattelse, at der nogle steder også blandt fængselsfunktionærene er en negativ holdning til at deres kolleger løser opgaver af mere "blød" karakter. Tidligere medarbejdere har begrundet deres afsked med, at de opfattede nogle kolleger som direkte blokerende faktorer i forbindelse med udførelse af opgaver med direkte relation til indsatte. Endvidere spiller viljen til at påtage sig andre funktioner en væsentlig rolle i forhold til den manglende delegation. På flere tjenestesteder er det fortsat socialrådgivere, der varetager det meste af den sociale sagsbehandling på trods af kontaktpersonsordninger.

Det er i denne sammenhæng ikke lykkedes de lokale ledelser at tilpasse institutionerne til AUFstrukturen. Det er heller ikke lykkedes at indføre principprogrammets udmøntning som en naturlig del af arbejdsgrundlaget, hvilket indebærer, at der heller ikke er sket en reel udvikling på dette område.

Åbne institutioner

I forbindelse med projektet har gruppen interviewet et stort antal prøveansatte om deres 3-måneders praktikophold i åbent fængsel. Det er tankevækkende, at de prøveansatte i hovedsagen omtaler op-

holdet som meget positivt. De oplever for første gang i deres ansættelse i kriminalforsorgen at blive taget seriøst og behandlet som ligeværdige mennesker. De føler, at der stilles krav til dem som medarbejdere, at de har ansvar og kompetence og bruger de redskaber de har tilegnet sig under uddannelsen. De prøveansatte udtaler, at de finder at K.U.C. uddanner til de åbne fængsler, da de føler, at det udelukkende er disse steder, at man har mulighed for at anvende sine kompetencer. Det er de prøveansattes opfattelse, at man i de åbne fængsler tager opgaven at uddanne alvorligt modsat de lukkede fængsler.

I de åbne fængsler opfordres de prøveansatte til at lave aktiviteter med de indsatte – noget der nogle steder er beskrevet som utænkeligt og opfattes som forkert i den lukkede sektor. Det er også almindeligt at opfordre den prøveansatte til at gå nye veje og evt. søge alternative muligheder/løsninger.

Projektgruppen undrer sig over at AUF-strukturen er lykkedes i langt højere grad i de åbne institutioner end i de lukkede.

Nyansatte oplever tjenestesteder hvor en fast turnus er gældende er meget ufleksible. Projektgruppen har talt med tidligere medarbejdere, der angiver manglende fleksibilitet omkring tjenestetilrettelæggelsen som direkte årsag til, at stoppede. I øvrigt omtales nogle tjenestesteder som stillestående og arbejdsgange og procedurer som værende usmidige.

Tidligere medarbejdere har undret sig over, at man i kriminalforsorgen kan få udbetalt sin fulde løn uden at lave noget overhovedet. Flere omtaler arbejdsmoralen som dårlig og direkte nedbrydende. Den nyansatte medarbejder som forsøger at gøre op med den dårlige moral ved påtage sig opgaver standses af de etablerede kolleger, der ikke tillader, at nye medarbejdere bryder de vant mønstre. Ved gentagne ændringsforsøg reagerer den etablerede gruppe medarbejdere med sanktioner over for den nyansatte – i flere tilfælde ved en systematisk nedvurdering af den nyansatte i forbindelse med den første bedømmelse.

Flere tidligere ansatte omtaler mellemlederne som usynlige eller som ikke værende tilstede.

Som nævnt i resuméet, bør det være en af ledelsens fornemmeste opgaver at få gjort op med de ovennævnte holdninger.