

Projekt
Konfliktforebyggelse og konflikthåndtering
i Kriminalforsorgen

Afsluttende rapport

Maj 2005

KLAUS STAGIS
Organisation og Ledelse

Indhold

1. Indledning og baggrund

Baggrunden for og formålet med projektet

Præcisering af opgaven

Om processen og samarbejdet med KUC

2. anbefalinger

En øget professionalisering af fængselsfunktionæren

En dynamisk måde at lære på

Uddannelse skal tænkes som organisationsudvikling

Forslag til udviklingsstrategi

3. Projektets udviklingsfase

Datakilder i udviklingsfasen

Om konflikter og konfliktforståelse i Kriminalforsorgen

Hvordan kommer konflikter til udtryk i fængselsfunktionærens dagligdag?

Den eksisterende uddannelse i konfliktløsning

4. Det eksperimenterende uddannelsesforløb – DEU

Pædagogiske principper i DEU

Kompetencer

Læringsteori og pædagogiske metoder

Opbygning af DEU

De enkelte modulers formål og opbygning

Lederseminar for ledelserne tjenestesteder involveret i DEU

5. Analyser og vurderinger

Analyser og vurderinger på organisatorisk niveau

Analyse og vurdering af DEU

Opsamling

6. Litteratur

7. Bilag

1. Indledning og baggrund

Denne rapport udgør den afsluttende rapport for projekt ”Konfliktforebyggelse og konflikthåndtering i Kriminalforsorgen”. Formålet med rapporten er at præsentere vore anbefalinger på baggrund af den læring og de erfaringer, projektet som helhed har givet og stille dette materiale til rådighed for Kriminalforsorgen til brug for organisationens videre arbejde med implementering af nye former for konfliktforebyggelse og konflikthåndtering.

I kapitel 2 præsenterer vi projektets anbefalinger til KUC og Kriminalforsorgen. Rapporten samler i kapitel 3 op på analyser og vurderinger fra projektets udviklingsfase (fase 1, beskrevet i ”Rapport fra udviklingsfasen”, november 2004). I kapitel 4 beskrives aktiviteterne i projektets gennemførelsesfase, hvor ”Det eksperimenterende uddannelsesforløb” blev gennemført for 24 udvalgte ansatte (fase 2). I kapitel 5 foretager vi en samlet vurdering og konklusion i forhold til projektets formål. I kapitel 6 og 7 findes litteraturliste og bilag.

Baggrunden for og formålet med projektet

Baggrunden for projektet var, som det udtrykkes i Arbejdstilsynets udbudsmateriale, et ønske om at øge fængselsfunktionærers sikkerhed og trivsel samt at forbedre deres helbred. Overordnet er projektet tænkt som en indsats, der skal inspirere Kriminalforsorgen til effektiv forebyggelse og håndtering af konflikter.

Formålet med projektet er udviklet af Arbejdstilsynet. Dette formål har vi tillempt i samarbejde med Arbejdstilsynet og Kriminalforsorgen. I den tillempede projektbeskrivelse beskrives det, at projektet skal skabe grundlag for, at Kriminalforsorgen kan iværksætte en ny supplerende uddannelse i konfliktforebyggelse og – håndtering. Der skal udvikles og gennemføres et uddannelsesforløb for projektets målgruppe (uddannelseskonsulenter og instruktionsansvarlige). Læringen fra dette uddannelsesforløb skal efterfølgende danne grundlag for at KUC (Kriminalforsorgens Uddannelsescenter) sammen med projektdeltagerne bliver i stand til at gennemføre en endelig udvikling og afprøvning en ny, supplerende uddannelse.

Hovedopgaven for projektet har været:

Projektets hovedopgave er at skabe grundlag for, at Kriminalforsorgen kan iværksætte en ny supplerende uddannelse i konfliktforebyggelse og konflikthåndtering

Projektet har været opdelt i 3 faser, en udviklingsdel, en gennemførelsesdel og en lærings- og erfaringsopsamlingsdel. Der har været følgende delmål for hver af faserne:

1. Udviklingsdel

- Udvikling A: Udarbejdelse af skitse til supplerende uddannelse (*Den ny supplerende uddannelse*) gennem
 - Erfaringsopsamling fra litteraturen og fra tilsvarende og sammenlignelige organisationer

- Kortlægning og analyse af den eksisterende uddannelse og praksis indenfor konfliktforebyggelse og – håndtering samt de udfordringer, som Kriminalforsorgen oplever på dette område.
- Kreativ idéudvikling af elementer til en supplerende uddannelse.
- Udvikling B: Udvikling af et eksperimenterende uddannelsesforløb for uddannelseskonsulenter, instruktionsansvarlige og ledere (DEU)

Udviklingsfasen blev gennemført i perioden 1/5-31/10 2004. Resultater fra udviklingsfasen er beskrevet i ”Rapport fra udviklingsfasen”, november 2004.

2. Gennemførelse af ”Det eksperimenterende uddannelsesforløb - DEU”

DEU blev gennemført i perioden november 2004-marts 2005. Uddannelsesforløbet har haft uddannelseskonsulenter, ledere og instruktionsansvarlige som målgruppe. Hovedopgaven for DEU var:

- At give deltagerne mulighed for ny læring om konflikter, konfliktforebyggelse og konflikthåndtering, der kan kvalificere dem i deres daglige arbejde.
- At generere erfaringer, der kan bruges til videre udvikling af konfliktområdet i Kriminalforsorgen.

3. Læring og erfaringsopsamling

Formålet med projektets sidste fase var at opsamle erfaringer fra projektets to foregående faser og stille dem til rådighed for Kriminalforsorgen med henblik på at kvalificere det videre arbejde med implementering af nye supplerende tiltag til konfliktforebyggelse og konflikthåndtering.

Fase 3 blev afviklet i perioden 1/4-1/6 2005.

Præcisering af opgaven

Udviklingsfasen bibragte en række data, som har medvirket til den dynamiske udvikling og præcisering af projektets opgave, som vi allerede i projektbeskrivelsen lagde op til.

På baggrund af udviklingsfasens data kunne der udvikles en foreløbig ”skitse til en supplerende uddannelse” og der kunne tilrettelægges et eksperimenterende uddannelsesforløb i projektet for en udvalgt deltagergruppe, herunder ledere, instruktionsansvarlige og uddannelseskonsulenter. Dette uddannelsesforløbs formål har været at bidrage med erfaringer til at kvalificere ”skitsen til den supplerende uddannelse” yderligere. Vi valgte derfor at kalde dette uddannelsesforløb for ”det ”eksperimenterende uddannelsesforløb - DEU”.

Udviklingsfasens arbejde gjorde det klart, at begrebet ”den supplerende uddannelse” kunne opfattes som en særlig afgrænset uddannelse i konflikthåndtering, som blot skal lægges ind som et kursus sideordnet med andre uddannelsesstilbud. Vi ser snarere vore bud på nytænkning som en række supplerende elementer til såvel udvikling af hele uddannelsessystemet (både for fængselsfunktionærer og ledere) som til udvikling af organisationen. Udvikling af en ny uddannelse

giver først mening når det tænkes sammen med udvikling af Kriminalforsorgen som helhed og i dens enkelte dele. Dette vil blive udfoldet og konkretiseret i denne rapport.

Om processen og samarbejdet med KUC

Samarbejdet med KUC har efter vores vurdering været yderst velfungerende og konstruktivt.

De indledende dele af udviklingsfasen er foregået i et tæt samarbejde med KUC. Medarbejdere fra KUC har leveret en række data, specielt om den eksisterende uddannelse i konfliktløsning, men også om muligheder og dilemmaer i implementeringen af teorier og viden om konflikter. KUC har i betydeligt omfang medvirket til at skabe kontakt til en række nationale og internationale kilder til indsigt og nye idéer til konflikthåndtering og konfliktforebyggelse og har bistået med litteratursøgning. KUC har desuden været central i forbindelse med udvælgelse af deltagere i projektets eksperimenterende uddannelse.

Konsulentgruppen har i udviklingsfasens forløb været opmærksomme på vigtigheden af at finde en balance mellem at skabe et velfungerende samarbejde med opgaverekvirenten og samtidig bevare en tilstrækkelig afstand til også at kunne se KUC udefra. Konsulentgruppen har således også set det som sin opgave at udfordre KUC i deres forståelse af konflikttemaet for herigennem at kunne bidrage med andre og nye idéer og tilgange.

I gennemførelsesfasen har samarbejdet med KUC primært haft karakter af regelmæssige møder med uddannelseschef Jørgen Balder.

2. anbefalinger

Dette kapitel indeholder vores anbefalinger til Kriminalforsorgen. Som det fremgår af den oprindelige projektbeskrivelse er formålet med anbefalingerne, at de kan danne udgangspunkt for en kvalificering af Kriminalforsorgens videre arbejde med implementering af nye tiltag indenfor området konfliktforebyggelse og konflikthåndtering. Anbefalingerne er således ikke en egentlig ”køgebog” med en grydeklar opskrift på en ny uddannelsesplan i konflikthåndtering, men en række anbefalinger til temaer, pædagogiske principper og organisatoriske rammer, vi mener bør bringes i spil i et efterfølgende implementeringsarbejde.

Resultaterne fra projektet kan sammenfattes i 3 overordnede anbefalinger:

- **En øget professionalisering af fængselsfunktionæren**
- **En dynamisk måde at lære på**
- **Uddannelse skal tænkes sammen med organisationsudvikling**

En øget professionalisering af fængselsfunktionæren

Klarhed over hovedopgaven

Projektets resultater viser, at der er behov for at arbejde med at skabe klarhed over og konkretisere fængselsfunktionærens opgaver. Mange konflikter har bund i, at opgaven er uklar. Det er en opgave for både ledere og medarbejdere.

Øget professionalisme

Projektets erfaringer viser, at der er behov for at fængselsfunktionæren bliver mere professionel i sin rolle. Der er brug for at fængselsfunktionæren både lærer noget andet og noget mere. Professionalisme er det bedste redskab til håndtering af vanskelige situationer.

Faglig og personlig professionalisme

At være professionel kræver solid faglig viden. Men det er ikke nok. Ligesom andre faggrupper, der arbejder med et vanskeligt klientel kræver det at blive bedre til konfliktforebyggelse og konflikthåndtering personlig udvikling i den professionelle rolle – en ”personlig professionalisme”. Det handler om udvikling af følelsesmæssige, sociale og relationelle kompetencer.

En dynamisk måde at lære på

Andre læringsprocesser

For at udvikle de nødvendige kompetencer kræves det, at Kriminalforsorgen supplerer deres undervisningsmetoder med andre pædagogiske metoder. Der er især brug for personligt involverende metoder, erfaringsbaserede læreprocesser og kontinuerlige lærings- og

udviklingsforløb. Og så er der brug for at etablere langt tættere sammenhænge mellem uddannelsesforløb på KUC og på tjenestestederne.

Underviserkompetencer

For at varetage de nye opgaver bør underviserne generelt have løftet deres kompetencer. Nogle af de undervisere, der skal stå for udvikling af fængselsfunktionærernes personlige professionalisme, bør have tilbudt et særligt efteruddannelsesforløb.

Uddannelse skal tænkes sammen med organisationsudvikling

Konflikter i kontekst

Det fremgår projektforbøets erfaringer, at en mere kompleks og bred forståelse af konflikter og dermed konflikthåndtering er både påkrævet og givende. Konflikter skal ikke ses som et individuelt anliggende eller som et anliggende mellem to isolerede parter. Konflikter skal ses i deres kontekst. Det kræver en bred tilgang til konfliktforebyggelse og konflikthåndtering på såvel et organisatorisk plan som på alle niveauer i uddannelsessystemet.

Organisationsudvikling

Uddannelse er godt, men gør det ikke alene. Hvis Kriminalforsorgens evne til at håndtere og forebygge konflikter skal forbedres markant, er det ikke tilstrækkeligt at sætte ind med supplerende elementer på grunduddannelsen. Der skal først og fremmest tænkes i:

- At skabe sammenhænge mellem aktiviteter på KUC og på tjenestestederne
- Ledelsesudvikling

I det følgende vil vi konkretisere de overordnede anbefalinger samt anbefale en strategi for det videre arbejde.

En øget professionalisering af fængselsfunktionæren

Projektets opdragsgiver har især ønsket, at vi i vores anbefalinger lægger vægt på fængselsfunktionærens grunduddannelse. Det vil derfor være her hovedfokus lægges i det følgende.

Et udvidet konfliktbegreb – konflikter i deres kontekst

På baggrund af resultaterne fra projektet vil vi anbefale, at Kriminalforsorgen overordnet søger at implementere et udvidet konfliktbegreb. Dette gøres ved at fokusere på ”den primære opgave” – både som begreb og ikke mindst i praksis: hvad er det vi laver, hvornår er vi i tvivl, hvornår er vi ikke enige etc.

Et udvidet konfliktbegreb og dermed en mere kompleks forståelse af konflikter i deres kontekst bør være et centralt omdrejningspunkt for den undervisning, fængselsfunktionærene modtager

Sammenkædning af fag på grunduddannelsen

I forbindelse med en revision og udvikling af grunduddannelsen bør en sammenkædning af relevante fag overvejes. Det vil give bedre muligheder for elevernes tilegnelse af en

helhedsforståelse af deres rolle som fængselsfunktionær og den organisation, som de indgår i. Som det beskrives i denne rapport, er der en tæt sammenhæng mellem en række af de fagområder som allerede indgår eller anbefales at indgå i grunduddannelsen (konflikthåndtering, psykologi, kriminalforsorgslære, organisationsteori etc.). Sammenkædning af fag giver også mulighed for at anvende nye pædagogiske metoder.

Supplerende elementer til grunduddannelsen

Vi har i forrige kapitel beskrevet de grundlæggende kompetencer, som vi på DEU har arbejdet med. Vi anbefaler, at der fremover på grunduddannelsen arbejdes bevidst og målrettet med udvikling af disse kompetencer. Der er ikke taget stilling til, hvor i grunduddannelsesforløbet og i hvilke konkrete (nye?) fag, de bør indgå.

Fængselsfunktionæren bør fremover lære mere om eller udvikle:

- Følelsesmæssige og sociale kompetencer i rollen
- Kompetencer til at forstå, indgå i og arbejde med relationer
- Evne til refleksion
- Øge sin viden om gruppepsykologi
- Øge sin viden om centrale organisationsteoretiske begreber som person, rolle og organisation
- Øge sin viden om og forståelse af hovedopgavens betydning for dynamikken i en organisation og dermed muligheden for udvikling af konflikter

I det følgende vil vi, med dette afsæt, konkretisere anbefalingerne til den fremtidige grunduddannelse. At udvikle disse kompetencer hos fængselsfunktionærene vil øge deres muligheder for at varetage en mere professionel opgaveløsning og som en følge heraf en mere effektiv konfliktforebyggelse og konflikthåndtering.

Følelsesmæssige og sociale kompetencer i rollen og kompetencer til at forstå, indgå i og arbejde med relationer

Udvikling af følelsesmæssige og sociale kompetencer benævnes ofte personlig udvikling i rollen. For at kunne arbejde med udvikling af de følelsesmæssige og sociale kompetencer skal der i uddannelsesforløbet etableres nogle **rammer**, hvori dette arbejde kan finde sted.

Vi vil foreslå at der over en længere periode, gerne hele grunduddannelsesforløbet etableres **faste, kontinuerlige udviklingsgrupper**, hvis hovedformål er, at deltagerne får mulighed for at arbejde med deres personlige udvikling i rollen som fængselsfunktionær.

Arbejdet i udviklingsgruppen skal med fokus på rollen som fængselsfunktionær have som formål at deltagerne opnår en dybere selvindsigt og forståelse af sine reaktionsmønstre og følelser for derigennem at styrke sine kompetencer til at indgå i relationer og samspil med andre på arbejdspladsen. Dermed bliver selvindsigten er grundlaget for selvudvikling.

Udviklingsgruppen bør have en størrelse på 7-8 deltagere og skal have tilknyttet en supervisor, hvis rolle er at støtte gruppen i dens arbejde, så den kan blive et vækstmedium for deltagerens personlige udvikling. Udgangspunktet for gruppens arbejde kan være et fælles arbejde med livshistorier.

Personlig udvikling i rollen handler også om udvikling af relationelle kompetencer – kompetencen til at forstå, indgå i og arbejde med relationer. Dette er en central kompetence i jobbet som fængselsfunktionær, hvor man i opgaveløsningen indgår i og skal håndtere mange relationer. Denne kompetence får derfor også en vigtig betydning i forbindelse med konflikthåndtering.

Den relationelle kompetence kan trænes i udviklingsgrupperne. Det skal også anbefales, at der introduceres *erfaringsbaserede læringsprocesser* (som beskrevet i forbindelse med modul 3 på DEU), som både er en ramme for træning af relationelle kompetencer, men også med gruppepsykologiske temaer og systemteoretiske begreber som hovedopgave, grænser og autoritet.

Evne til refleksion

I DEU lagde vi vægt på under hele forløbet at træne deltagerne i nogle grundlæggende færdigheder, som ikke er specifikt knyttet til et bestemt fagområde, men som snarere bør ses som en universel kompetence, der er gavnlig i stort set alle sammenhænge. Her tænkes i særlig grad på den refleksive kompetence. Den refleksive kompetence er en måde at udvikle bevidsthed om og sprogliggørelse af den viden, man har og de handlinger, man vælger. Refleksion er en måde, hvorigennem man kan sprogliggøre tavs viden. Fængselsfunktionæren bør

- Gennemgå træning i metoder til refleksion
- Kunne arbejde med principperne for reflekterende team

Viden om gruppepsykologi

Øget viden - teoretisk og i praksis – om gruppepsykologi og organisationsteori er temaer, der vil give fængselsfunktionæren bedre muligheder for en hensigtsmæssig konflikthåndtering.

Vi anbefaler, at nedenstående temaer inddrages i grunduddannelsen:

- Rationelle og irrationelle aspekter af livet i en organisation
- Gruppedannelsesprocesser (f.eks. W. Schutz teorier)
- Individuelle forsvarsmekanismer (herunder projektive mekanismer)
- Forsvarsmekanismer i grupper (f.eks. W. Bions teorier)

Disse er temaer, der er centrale for fængselsfunktionærens forståelse af processer i grupper. De er dermed grundlaget for at forstå og håndtere samarbejde og konflikter i en gruppe. Undervisningen i gruppepsykologi bør være en kombination af

- Teoriindlæring
- Øvelser i konflikthåndtering i grupper
- Samarbejdstræning

Dele af undervisningen i gruppepsykologi vil kunne finde sted i forbindelse med arbejdet i udviklingsgrupperne.

Øge sin viden om centrale organisationsteoretiske begreber som person, rolle og organisation

Fængselsfunktionæren skal have en grundlæggende indsigt i basal organisationsteori. Vi anbefaler, at man vælger at lade de mest centrale systemteoretiske begreber indgå i pensum og undervise i dem på en måde, så fængselsfunktionæren bliver i stand til at anvende denne indsigt i sin daglige varetagelse af sin rolle.

Vi anbefaler følgende temaer:

- Organisationens hovedopgave
 - Betydningen af opgaveklarhed for bl.a. organisationens effektivitet og konfliktniveau
 - Om arbejdet med ansvarlighed
- Person-rolle-organisation
 - Teoretisk indføring
 - Fængselsfunktionærens rolle i lyset af Kriminalforsorgens hovedopgave
 - Rolleanalyse (som kan finde sted i udviklingsgrupperne)
 - Identitet og autoritet
- Organisationskultur
 - Indføring i teorier om organisationskultur og betydningen for organisationens opgaveudførelse
 - Viden om Kriminalforsorgen og fængslet i et historisk lys
 - Øvelser med praktisk anvendelse af kulturanalyse af egen organisation

En dynamisk måde at lære på

Der er brug for nye supplerende måder at lære på i Kriminalforsorgen. På baggrund af erfaringerne fra DEU anbefaler vi, at man generelt i grunduddannelsen søger at implementere de grundlæggende pædagogiske principper, som har været gældende i DEU, nemlig:

- Involverende undervisning som ansvarliggør deltagerne ved at relatere undervisningen til deres person-rolle-organisation
- Teorier relateres altid til deltagernes daglige rolle/opgaver
- Refleksion som gennemgående arbejdsform
- Erfaringsbaserede læringsprocesser
- Supervision
- Projektarbejde

Supervision

Supervision bør være en integreret del af det daglige arbejde med løsning af Kriminalforsorgens komplekse opgave – en opgave, der ofte sætter personalet i vanskelige situationer (og dermed potentielle konflikter) med et pres på den enkelte fængselsfunktionær af såvel kognitiv som følelsesmæssig karakter. Deltagerne i grunduddannelsen bør stifte bekendtskab med en professionel tilgang til supervision og de bør i sammenhæng med f.eks. projektarbejde og bearbejdning af udfordrende dilemmaer fra deres daglige arbejde på tjenestestederne have mulighed for at modtage supervision. Vi vil foreslå, at der i tilknytning til relevante kriminalforsorgsfag etableres faste, kontinuerlige supervisionsgrupper af en størrelse på 7-8 personer med en fast supervisor.

Projektarbejde

Vi anbefaler, som tidligere nævnt, anbefale, at eleverne ved grunduddannelsen introduceres til projektarbejdsformen. Det er en oplagt mulighed for

- Sammenkædning af det teoretiske arbejde med den daglige praksis
- Træning i en arbejdsform (og metoder), der skærper fokus på opgaven
- Træning i en arbejdsform, hvor erfaringer kan overføres til det daglige arbejde og dermed hjælpe den enkelte til en mere professionel attitude i forhold til de daglige opgaver som f.eks. sagsarbejde

Underviserkompetencer

Anbefalingerne til såvel grunduddannelsen og lederudvikling stiller krav til kompetencerne hos underviserne ved disse uddannelser. Kompetencer, som aktuelt kun er til stede i et vist omfang hos nogle af underviserne. Udvikling af disse kompetencer bør finde sted sideløbende med implementering af nye elementer i grunduddannelsen. De undervisere og instruktører, der har deltaget i DEU, har delvist tilegnet sig nogle af de krævede kompetencer.

Der bør derfor, som et minimum, iværksættes et udviklingsforløb for alle undervisere ved KUC, således at de opdateres m.h.t. pædagogisk tilgang og metoder, som ovenfor beskrevet.

Indenfor følgende områder er det vores vurdering, at det er påkrævet at de involverede undervisere udvikler deres kompetencer:

- At arbejde med andres personlige udvikling, herunder et dyberegående arbejde med deres livshistorie (som i forbindelse med DEU) kræver visse terapeutiske kompetencer. Det betyder bl.a. at man forstår og er i stand til at håndtere overføring, modoverføring, emotionel og kognitiv indlevelse, individuelle forsvarsmekanismer og at man er i stand til at rumme (containe) stærke følelser og kan støtte deltagerne i et konstruktivt arbejde med deres eget materiale. Det betyder også, at man er i stand til at arbejde med personlig udvikling ikke blot på et kognitivt, men også på et dynamisk, følelsesmæssigt plan.
- Alle undervisere bør have en god selvindsigt. Det er ikke blot grundlag for selvudvikling, men også et nødvendigt fundament for at arbejde med andres udvikling. En udviklingsproces for underviserens kompetencer bør derfor have en fast byggesten, der giver dem mulighed for at arbejde med egen personlig udvikling. Det kan være i form af en fortløbende udviklingsgruppe med en konsulent tilknyttet.
- At undervise i og arbejde med processer i grupper kræver en solid indsigt i gruppepsykologien og erfaring med at vurdere og håndtere (lede) processer i forskellige grupper (f.eks. elever eller personale). Man skal således have et teoretisk fundament, kendskab til måder, man kan træne ledelse af sådanne gruppeprocesser og erfaring med selv at lede og hjælpe gruppen til at forstå disse processer.
- Alle undervisere bør have kompetencer til selvrefleksion og at kunne igangsætte reflektive processer i grupper
- Kompetencer til at kunne varetage supervision af enkeltpersoner og grupper
- Kompetencer til instruktion og vejledning i projektarbejde
- Kompetencer til undervisning i de tidligere beskrevne organisationspsykologiske temaer

Visse af de beskrevne undervisningsformer kræver særlig træning og erfaring og bør derfor varetages i et samarbejde med eller alene af eksterne kræfter. Der tænkes her på

- Erfaringsbaserede læringsprocesser (som eksempelvis gennemført på DEU's modul 3)
- Dyberegående arbejde med personlig udvikling

Uddannelse skal tænkes sammen med organisationsudvikling

Som tidligere nævnt anbefaler vi, at Kriminalforsorgen implementerer en udvidet konfliktforståelse. En del af kontekst-tænkningen er, at uddannelse ikke kan betragtes som en isoleret aktivitet, men skal ses i sammenhæng med øvrige aktiviteter i organisationen.

Organisationsudvikling

Vi vil især pege på 2 områder, hvor det vil være afgørende at tænke bredere i forhold til fængselsfunktionærens mulighed for at håndtere konflikter mere hensigtsmæssigt i fremtiden:

- At skabe sammenhænge mellem aktiviteter på KUC og på tjenestestederne
- Ledelsesudvikling

Sammenhæng mellem grunduddannelsesforløb og arbejdet på tjenestestederne

En række erfaringer og analyser fra projektforsøget peger på nødvendigheden af, at der i fængselsfunktionærernes grunduddannelsesforløb etableres en langt tættere uddannelsesmæssig sammenhæng mellem den teoretiske og praktiske del af uddannelsen. I den forbindelse er det vigtigt at være opmærksom på, at der er store forskelle på de lokale tjenestesteder. De lokale kulturer har meget stor spændvidde og der er meget forskellige erfaringer for og traditioner for at arbejde med udvikling.

Sammenhængen skal derfor skabes igennem ændringer i både den organisatoriske tilgang og indholdet i uddannelsesforløbet.

Følgende muligheder bør overvejes:

- Konkret samarbejde mellem KUC og de uddannelsesansvarlige ved tjenestestederne, hvilket kræver at man i Kriminalforsorgen har arbejdet på at skabe en fælles tilgang til konfliktforebyggelse og konflikthåndtering
- Arbejde med konkrete udviklingsprojekter, hvor det bliver muligt for fængselsfunktionærerne på uddannelse at arbejde med centrale temaer i den daglige praksis
- Den teoretiske undervisning kædes sammen med refleksioner over teoriernes anvendelighed og betydning for fængselsfunktionærens konkrete professionelle arbejde
- At lade enkelte tjenesteder gå forrest ved at iværksætte lokale udviklingsprojekter, der retter sig mod et bestemt tjenestested eller en bestemt afdeling.
- At arbejde med de praktikansvarliges rolle. De skal muligvis klædes bedre på eller have bedre organisatoriske muligheder for at løfte deres opgave. Der kan tænkes i at øge samarbejdet mellem de praktikansvarlige, personale- og sikkerhedskonsulenterne, instruktionsovervagtimestrene og KUC.
- At man i højere grad skal prioritere at de prøveansatte i praktikforløbene er i gang med at uddanne sig. Det er et grunddilemma, at de, der er under uddannelse, også er arbejdskraft. Hvis man vil professionalisere fængselsfunktionærerne skal man undgå, at de prøveansatte blot dækker huller i vagtplanen og i stedet aktivt arbejde for at skabe rammer for den læring, der er relevant for netop den enkelte. At lade f.eks. afdelingslederen og praktikvejlederen spille en mere aktiv rolle i forhold til den enkelte prøveansatte er en oplagt mulighed.
- Den prøveansattes læring skal forankres bedre på tjenestestederne f.eks. gennem en dialog med egen nærmeste leder, hvor tjenestestedet kan stille krav til en medarbejder under uddannelse. Samtidig bør projektarbejde i uddannelsesforløbet også koordineres med nærmeste leder.
- At lade de prøveansatte mødes i nogle mindre grupper på tværs af tjenestesteder gennem hele uddannelsen. Dette kunne meget vel være i de kontinuerlige udviklingsgrupper, som foreslået tidligere. Dette vil også styrke de prøveansattes status som uddannelsessøgende.
- Det bør overvejes om ”skolemodulerne” er rigtigt placeret. Noget tyder på, at man med fordel kunne intensivere skolegangen i starten af fængselsfunktionærens uddannelsesforløb.

Ledelsesudvikling

I Kriminalforsorgens arbejde med implementering af nye tiltag indenfor området konfliktforebyggelse og konflikthåndtering er det helt afgørende, at lederne (inspektioner, afdelingsledere, arrestforvarere) kan støtte medarbejderne i et nyt fokus på konflikter. En organisation kan ikke udvikle sig udover hvad ledelsen vil og kan. Vi anbefaler derfor, at man sideløbende med revision af grunduddannelsen iværksætter et udviklingsforløb for Kriminalforsorgens ledere. Et godt sted at starte vil være samtlige decentrale ledere på øverste niveau (inspektører og arrestforvarere).

Der kan enten tænkes i supplerende elementer til eksisterende lederuddannelser, men nok endnu bedre i gennemførelsen af et intensivt forløb, der specifikt fokuserer på udvikling af de ledelseskompetencer, det er nødvendigt at udvikle for at kunne varetage lederrollen i nutidens komplekse organisationer. Det vil være oplagt at tage afsæt i erfaringerne fra DEU, der vil kunne fungere som ramme for et sådant udviklingsforløb. DEU ville i så fald skulle tilrettes specifikt til denne gruppe. Herigennem ville man opnå, at lederne kan være medspillere og kan understøtte udviklingsprocesser frem for at kunne komme til at blokere dem.

De kompetencer, vi ovenfor har valgt at anbefale Kriminalforsorgen at prioritere hos fængselsfunktionærerne i fremtiden gælder også for lederne. Ledelsesautoritet er i dag i langt højere grad opgavebestemt end positionsbestemt – en udvikling, der gradvist også vil være gældende i Kriminalforsorgen. Det betyder, at den personlige forvaltning af den arbejdsmæssige rolle bliver stadig mere afgørende for den ledelses kvalitet, der vil være til stede. Følgende læringsprincipper kan danne udgangspunkt for igangsættelse af et ledelsesudviklingsforløb i Kriminalforsorgen:

LÆRINGSPRINCIPPER I LEDELSESUDVIKLING

Ledelsesudvikling tager afsæt i:

- Ledernes erfaringer, hidtidige uddannelse og kompetencer
- Kriminalforsorgens hovedopgave
- Den kultur, der er til stede i Kriminalforsorgen som helhed og på deltagernes tjenestesteder

Følgende læringsprincipper anvendes i tilrettelæggelsen af et udviklingsforløb:

- **Strategisk forankring**

Ledelsesudvikling skal forankres strategisk og ses i sammenhæng med de opgaver, der skal løses og de krav om produktivitet, der er til Kriminalforsorgen.

- **Ledelsesmæssig forankring**

Ledelsesudvikling skal forankres ledelsesmæssigt hos direktionen i Kriminalforsorgen, der har det overordnede ansvar for den ledelses kvalitet, man ønsker udviklet i organisationen.

- **Praksis**

Metoder, arbejdsformer og læring tager afsæt i hverdagen. Udviklingsforløbet bestræber sig på, at læringen hele tiden sættes i tæt forbindelse med de krav, udfordringer og dilemmaer, lederne oplever i deres opgaveløsning i hverdagen

- **Ansvarlighed**

For at lære noget for alvor skal læringen opfattes som meningsfuld. Der skal skabes mulighed for, at deltagerne kan tage ansvar for deres egen læring.

Forslag til overordnet udviklingsstrategi samt konkrete anbefalinger

Alle de udviklingstiltag, der er anbefalet, er i forskellig grad indbyrdes afhængige af hinanden. Det betyder, at effekten af en indsats også er afhængig af en koordineret udvikling på alle de nævnte områder. Sagt med andre ord, vil en udviklingsindsats på grunduddannelsesområdet kun have en begrænset effekt (blandt andet på konfliktniveauet), hvis der ikke sideløbende er en satsning på udvikling af underviserkompetencer, lederudvikling og etablering af tættere forbindelser mellem KUC og tjenestestederne. Rækkefølgen af iværksættelse af indsatsområderne er desuden af betydning. Det siger nok sig selv, at en ikrafttræden af en ny og revideret grunduddannelse vil have vanskelige kår før en opgradering af undervisernes kompetencer har fundet sted. Det må også anbefales, at organisationens ledere parallelt med udviklingen af grunduddannelsesområdet gennemgår en udvikling af deres ledelseskompetencer, som ovenfor beskrevet.

Ved at implementere erfaringerne fra projektet kan der opnås store gevinster i form af mere effektiv konflikthåndtering, et bedre arbejdsmiljø, et mere professionelt læringsmiljø og en mere effektiv opgaveløsning i tråd med Kriminalforsorgens principprogram. Det kræver dog, at der ikke blot sættes isoleret ind på enkeltområder, men tænkes i sammenhængende udviklingsprocesser, der bør forankres hos direktionen. Vi har valgt at præsentere vores anbefalinger dels i form af en overordnet generel udviklingsstrategi og dels som nogle udvalgte, konkrete anbefalinger, som er realiserbare umiddelbart.

Udviklingsstrategi

Udviklingsstrategien bør indeholde følgende elementer som bør igangsættes i følgende rækkefølge:

1. Forankring i organisationens ledelse, primært hos direktoratet men også i ledelsen på KUC. En overordnet udviklingsstrategi bør først og fremmest initieres i direktionen.

Andre væsentlige aktører og interessenter skal også medinddrages i starten. Her tænkes bl.a. på Dansk Fængselsforbund og gruppen af decentrale ledere (inspektører)

2. Initiativ til udarbejdelse af en handlingsplan for udvikling af ”konflikthåndtering og konfliktforebyggelse” i Kriminalforsorgen i tråd med denne rapporters analyser og anbefalinger. Vi anbefaler, at ledelsen nedsætter en arbejdsgruppe bestående af centrale aktører fra direktoratet, KUC og tjenestestederne. Arbejdsgruppens opgave er at udarbejde en handlingsplan for implementering af dette projekts resultater. Vi anbefaler, at der tænkes i
 - revision af grunduddannelsen
 - iværksættelse af ledelsesudvikling
 - etablering af initiativer, der skal skabe sammenhæng mellem uddannelsen på KUC og på tjenestestederne.

3. Opgradering af underviserkorpset. Dette kan finde sted sideløbende med en udvikling af en ny grunduddannelse, således at underviserne både kan deltage i udviklingsarbejdet og være klar til at varetage undervisningen, når den nye, reviderede grunduddannelse iværksættes.
4. En generel opkvalificering af alle undervisere
5. En speciel opkvalificering af de undervisere, der skal varetage nye fagområder og nye kombinationer af fagområder
6. Integration af projektets anbefalinger i grunduddannelsen og i videreuddannelserne.

Herunder bør projektets konklusioner integreres i den nuværende uddannelse af konfliktløsningsinstruktører.

7. Integration af projektets anbefalinger i lederuddannelserne

Dette udviklingsarbejde bør iværksættes sideløbende med udvikling af grunduddannelsen og opgradering af underviserne. Principielt bør lederne efter vores vurdering være uddannelsesmæssigt på forkant i forhold til medarbejdernes uddannelse.

Konkrete anbefalinger til umiddelbar iværksættelse

Der vil altid være en risiko for, at større projekter, der stiller nye metoder, arbejdsformer eller viden til rådighed vil kunne løbe ud i sandet – især hvis der er tale om større udviklingsprojekter, der involverer mange aktører i lang tid. For at anvende projektets værdifulde resultater vil vi anbefale, at Kriminalforsorgen umiddelbart efter projektets afslutning i første omgang både igangsætter og implementerer tiltag, der retter sig mod fængselsfunktionærernes grunduddannelse og tiltag, der retter sig mod organisationen som helhed. Disse tiltag foreslås udfra en vurdering af hvor vi mener Kriminalforsorgen kan opnå den ”størst mulige effekt” med den ”mindst mulige indsats”.

1. Ledelsesudvikling: Forløb for inspektionerne

At udvikle nye kompetencer hos fængselsfunktionærerne kræver som beskrevet et fokus på den kontekst, deres uddannelse foregår i. Vi vil stærkt anbefale, at der efter projektets afslutning træffes beslutning om at igangsætte et udviklingsforløb for inspektionerne, således at denne gruppes kompetencer også løftes på de områder, som dette projekt har peget på. Det er vigtigt, at inspektionerne kan understøtte udvikling af nye kompetencer og samarbejdsformer hos fængselsfunktionærer under uddannelse. Det gøres bedst ved at ledelserne også tilegner sig viden og erfaringer om nye teorier og metoder på konflikthåndteringsområdet, som de kan anvende konkret i deres daglige ledelse. Herved kan det sikres, at den øverste ledelse på tjenestestederne aktivt kan lede og vejlede forandringsprocessen lokalt.

Vi foreslår, at inspektionerne samt eventuelt relevante ledere i DfK gennemgår et forløb svarende til DEU, dog tilpasset de forudsætninger og udfordringer, der er specifikke for denne gruppe. Forløbet gennemføres af eksterne konsulenter.

2. Grunduddannelsen: Etablering af udviklingsgrupper

Vi foreslår, at der på grunduddannelsen indføres faste kontinuerlige udviklingsgrupper med det formål og indhold, som er beskrevet på s.8. Udviklingsgrupperne vil være en ny metode, der er meget velegnet til at understøtte udviklingen af de kompetencer hos fængselsfunktionæren, som dette projekt i høj grad har peget på. Og det vil være et virksomt tiltag for at skabe bedre sammenhæng mellem uddannelsesaktiviteter på KUC og på tjenestestederne. Vi foreslår, at der tages afsæt i de erfaringer, der pt. indhøstes på GF1, bl.a. omkring forsøg med netværksgrupper. Udviklingsgrupperne bør som en central metode fokusere på supervision. Endvidere bør praktikvejledernes rolle i forhold til udviklingsgrupper indtænkes og videreudvikles.

3. Grunduddannelsen: Sammenkædning af fag

Vi anbefaler, at KUC reviderer grunduddannelsen opbygning og fagopdeling med henblik på at sammenkæde fag. Dette vil – i hvert fald i en hvis udtrækning - kunne foretages med de eksisterende ressourcer. Arbejdet igangsættes umiddelbart efter projektets slutning.

Punkt 2 og 3 kræver endvidere, at der arbejdes med udvikling af underviser-kompetencer på KUC. Der skal arbejdes med udvikling og opkvalificering af underviser-kompetencer før punkt 2 og 3 kan implementeres.

3. Projektets udviklingsfase

Formålet med projektets udviklingsfase var, som ovenfor beskrevet både at skabe overblik over konfliktområdet og udvikle nye ideer til fremtidig konfliktforebyggelse og konflikthåndtering i Kriminalforsorgen, herunder samle materiale og udvikle ideer til ”det eksperimenterende uddannelsesforløb” i projektet.

I udviklingsfasen foretog vi en kortlægning af aspekter af den gældende konfliktforståelse i Kriminalforsorgen, herunder uddannelsen på området og konflikternes udtryk i det daglige arbejde. Vi så nærmere på sammenhængen mellem konflikter og centrale organisatoriske forhold, herunder Kriminalforsorgens hovedopgave og organisationskulturen i Kriminalforsorgen. Analyserne af hovedopgavens og organisationskulturens betydning udfoldes i kapitel 5.

Datakilder i udviklingsfasen

En række datakilder har været anvendt i udviklingsfasen. Datakilderne spænder lige fra forskellig litteratur om emnet eller tilgrænsende områder over møder med forskellige danske og udenlandske eksperter, der under en eller anden form arbejder med konflikttemaet og til seminarer, hvor en bred vifte af aktører fra Kriminalforsorgen har bidraget med data om den aktuelle praksis indenfor og ideer til udvikling af konfliktområdet.

Alle de anvendte datakilder har været inddraget m.h.p. at give så mangesidet en beskrivelse af konfliktbegrebet og så bred en inspiration til projektets analyse- og udviklingsarbejde som muligt. En detaljeret beskrivelse af datakilderne fremgår af rapportens bilag.

Om konflikter og konfliktforståelse i Kriminalforsorgen.

I dette afsnit opsummerer vi på baggrund af en række af ovenstående datakilder - ikke mindst interne kilder i Kriminalforsorgen og seminarer afviklet i forbindelse med projektet – en beskrivelse af konfliktmønstret på tjenestestederne. En nærmere analyse og vurdering af baggrunden for konflikterne og hvad de er udtryk for foretager vi i kapitel 5. Det skal påpeges, at der ikke er tale om en fuldstændig, tilbundsående, endelige videnskabelig undersøgelse og beskrivelse af konfliktmønstrene og konfliktforståelsen i Kriminalforsorgen. Vi foretager desuden en beskrivelse og vurdering de eksisterende uddannelsesmæssige tiltag indenfor konflikthåndtering.

Hvordan kommer konflikter til udtryk i fængselsfunktionærens dagligdag?

Ved seminaret ”mikrokosmos” skønnede flere erfarne deltagere fra Kriminalforsorgen, at hovedparten af konflikter på et tjenestested (måske op til 80 %) er indbyrdes mellem de ansatte.

Det var desuden en vurdering, at der er sket en udvikling i konfliktmønstret i de senere år. Udviklingen beskrives at have været i retning af, at der:

- hovedsagelig er verbale konflikter med de indsatte, men at der på den anden side også er kommet flere alvorlige, voldelige konflikter
- særlige subkulturer blandt de indsatte medfører særlige konflikter:
 - Bander/rockere:
 - Raffineret psykisk terror, der ofte retter sig mod udvalgte ansatte (Fængselsfunktionær/leder)
 - Alvorlige voldelige overfald

- Volden trækkes ud af fængslet – og ind i privatsfæren
 - Etniske indsatte:
 - Etniske fanger, der slår sig sammen i mindre grupper og udøver vold. (Det er bl.a. i løbet af projektets afsluttende fase kommet frem at grupper af unge indvandrere udgør en særlig konfliktrisiko i visse lukkede fængsler)
 - Manglende respekt for kvindelige fængselsfunktionærer
 - Psykisk syge:
 - Uventede reaktioner, som personalet ikke er kvalificeret til at forstå og håndtere
- Konflikter mellem de ansatte handler (på overfladen) ofte om, hvad og hvor meget, der skal laves i jobbet og hvordan en opgave skal løses.

Den eksisterende uddannelse i konfliktløsning

Den eksisterende undervisning i konfliktløsning i Kriminalforsorgen er primært vurderet på baggrund af samtaler med uddannelseskonsulenter og ledere ved KUC og en gennemgang af undervisningsmaterialet i konfliktløsning/selvforsvar. Der er ikke foretaget en gennemgang og vurdering af grunduddannelsens øvrige fagområder.

I det følgende resumeres vurderingerne af undervisningsmaterialet til konfliktløsning. For en mere detaljeret gennemgang henvises til bilagsmaterialet.

- I undervisningsmaterialet er der primært fokus på det sikkerhedsmæssige aspekt af hovedopgaven:
- Konfliktbegrebet anvendes alene til at beskrive konflikter mellem én eller flere indsatte og én eller flere ansatte.
- Der arbejdes ikke direkte med en forståelse af sammenhænge mellem opgaveklarhed og konflikter.
- Konfliktløsninger beskrives langt overvejende på et individuelt plan
- Instruktørmanualen giver indtryk af, at de ovenfor beskrevne kommunikative kvaliteter (f.eks. indlevelsesevne, respekt og udstråling af autoritet) i konfliktløsningen først og fremmest kan bearbejdes på et kognitivt/intellektuelt plan og i ringe grad på et personligt/følelsesmæssigt plan.
- Vigtigheden af at forstå og efterleve ”rollens krav” betones dels for derved at påpege, at den enkelte under udøvelsen af sit job er underlagt rollens betingelser og dels for at af-individualisere de eventuelle overgreb, man kommer ud for.
- Der er en udmærket gennemgang af såvel indre som ydre stressorer og følelsesmæssige reaktioner i forbindelse med konflikter. Derved peges der indirekte på en række organisatoriske faktorer, der har betydning for udvikling af både stress og konflikter.

- Der er generelt i materialet primært fokus på håndtering af konflikter og i mindre grad på forebyggelse.

I undervisningsmaterialet er der således ingen eller meget ringe fokus på:

- Organisatoriske forholds betydning for udvikling af konflikter, herunder betydningen af opgave- og rolleklarhed
- Ledelsens rolle i konflikthåndtering og konfliktforebyggelse
- Sammenhængen mellem konflikter i personalegruppen og konflikter mellem personale og indsatte
- Eksterne forholds betydning for udvikling af konflikter.

F.eks.:

- Vilkår for fængslernes arbejde, herunder retningslinjer/holdninger/opbakning fra Direktoratet for Kriminalforsorgen
- Politiske tiltag
- Faglige organisationers indflydelse

Nogle af de psykologiske og kriminologiske aspekter, der påpeges som mangler i den eksisterende uddannelse i konfliktløsning, indgår i et vist omfang i andre af grunduddannelsens fag som f.eks. psykologi og kriminalforsorgslære.

Man kan konkluderende sige, at den forståelse af konfliktbegrebet, der praktiseres i den eksisterende uddannelse baseret på en lineær forståelsesramme og læringsprincip, som betyder, at en konflikt er noget, der finder sted her-og-nu i en relation mellem to eller flere personer. Der lægges kun i meget begrænset omfang op til, at forstå konflikter i en mere kompleks ramme – at forstå konflikter i deres kontekst. Det vil kræve, at man i sin analyse af konflikter inddrager ikke blot relationelle og kommunikative aspekter, men også personlige, følelsesmæssige, organisatoriske, ledelsesmæssige og opgaverelaterede forhold.

I den norske kriminalforsorgs uddannelsescenter (KRUS) har man udviklet en solid tradition for en grundig teoribaseret undervisning. I det danske uddannelsessystem oplever man en modstand mod en teoribaseret praksis. Det er i Kriminalforsorgen en tilgang til uddannelse, der prioriterer praksis over teori. Underviserne kan have en oplevelse af, at skulle udvikle en teoribaseret undervisning i en uddannelsesfjendsk organisationskultur.

Om konfliktmønstret og konfliktforståelsen i Kriminalforsorgen har udviklingsfasen givet anledning til følgende vurderinger:

- Konfliktmønstret i Kriminalforsorgen har ændret sig i de senere år, bl.a. forårsaget af ændringer i klientellet af indsatte. Det har imidlertid ikke medført tilsvarende ændringer i de ansattes forståelse af opgaven og den daglige opgaveløsning
- Mange konflikter mellem de ansatte har sin rod i uklarheder og manglende kompetencer til løsning af de komplekse, daglige opgaver
- I arbejdet med konfliktløsning er der ikke et tilstrækkeligt fokus på sammenhængen mellem konflikter på den ene side og opgaveklarhed og personalets kompetencer på den anden side
- Der er ikke fælles værdier og holdninger til konflikter i Kriminalforsorgen. Det skaber signalforvirring hos både personale og indsatte og medvirker til uklarhed om hvordan konflikter løses og forebygges.

- I arbejdet med konflikter er der først og fremmest fokus på de sikkerhedsmæssige aspekter af hovedopgaven
- Fængselsfunktionærerne bliver især trænet i den fysiske håndtering af konflikter
- Der arbejdes ikke med en kompleks forståelsesramme for konflikter, der ser konflikter i forskellige kontekster: et individuelt plan, i en gruppesammenhæng og i en organisatorisk sammenhæng
- Der arbejdes ud fra en konfliktforståelse på det interpersonelle niveau
- Der arbejdes ikke med en forståelse af interpersonelle konflikter som udtryk for systemets konflikter
- Der er en tendens til ikke at anvende nye teorier og indhøstede erfaringer med nye måder at arbejde med konfliktforebyggelse på
- Konflikter forstås hovedsageligt som noget der skal undgås
- De læringsmuligheder, der er i konflikter udnyttes ikke fuldt ud
- Der fokuseres ikke i tilstrækkelig grad på de aspekter i konfliktforebyggelsen, der er gode og konstruktive og som fungerer
- Mulighederne for at sammenkæde den teoretiske uddannelse med praktisk afprøvning og udvikling udnyttes ikke tilstrækkeligt
- Der arbejdes alene med kollegial støtte ud fra forståelse af konflikters betydning for den enkelte
- Der er et stort, udækket behov for supervision i forhold til opgaveløsningen
- Der er meget ringe fokus på ledelsens betydning for konfliktforebyggelse og konflikthåndtering
- Der kan arbejdes langt mere offensivt med ledelsesstrategi i forhold til konfliktforebyggelse og -håndtering

4. Det eksperimenterende uddannelsesforløb - DEU

I dette kapitel vil vi gennemgå baggrunden for og formålet med udviklingen af ”det eksperimenterende uddannelsesforløb” (DEU), som udgør projektets anden fase - gennemførelsesfasen. I den forbindelse præsenterer vi det læringsteoretiske grundlag og de pædagogiske metoder, som ligger indlejret i designet af DEU. Endelig vil kapitlet bestå af en grundig gennemgang af indholdet i DEU.

Til DEU blev der i tæt samarbejde med projektets udviklingsgruppe udvalgt 24 deltagere fra en bred vifte af Kriminalforsorgens tjenestesteder herunder også uddannelsescentret. Kravet til deltagerne var, at de på en eller anden måde skulle arbejde med konfliktforebyggelse eller konflikthåndtering som en del af deres daglige arbejde, enten som leder, instruktionsansvarlig eller uddannelseskonsulent. De skulle desuden være interesserede i og villige til at deltage i et eksperimenterende og idéudviklende uddannelsesforløb.

Uddannelsesforløbet DEU har vi betragtet og opbygget som en midlertidig læringsorganisation bestående af deltagere og konsulenter. Formålet med DEU har været – præciseret på baggrund af udviklingsfasen

- at give deltagerne mulighed for ny læring om konflikter, konfliktforebyggelse og konflikthåndtering, der kan kvalificere dem i deres daglige arbejde
- at indsamle erfaringer med indhold, arbejdsmetoder og pædagogiske metoder, der efterfølgende skal bruges til den videre udvikling af Kriminalforsorgens uddannelser

Pædagogiske principper i DEU

Allerede i den første projektbeskrivelse lagde vi vægt på at eksplicite de pædagogiske grundprincipper, vi mener skal være til stede for at mennesker kan lære noget. Det har vi kaldt **grundtænkning med bredde og dybde**. Projektets grundtænkning er anvendt i tilrettelæggelse og gennemførelse af DEU. Grundtænkning med **bredde** betyder, at vi har vægtet, at uddannelsesforløbet har forholdt sig til og aktivt arbejdet med den kultur, der er i fængslerne og i Kriminalforsorgen som helhed. Endvidere har vi fokuseret på samarbejdet med de involverede tjenestesteders ledelse og de kolleger, der ikke har deltaget i uddannelsen, først og fremmest ved at deltagerne i uddannelsesforløbet har gennemført små udviklingsprojekter på tjenestestederne (mini-projekter). Vi har endvidere vægtet inddragelse af lederne på de direkte involverede tjenestesteder før og undervejs. Ledelserne skal også være parate til at udvikle sig for at kunne støtte og anvende deltagerne som ressourcepersoner med deres nye kompetencer optimalt. At være omhyggelig med at tænke deltagerne sammen med deres kontekst er ”grundtænkning med bredde”.

Den uddannelse og udvikling som deltagerne i DEU har skullet igennem, har først og fremmest taget afsæt i hverdagen og i den praksis, den enkelte oplever. Dertil har det været hensigten at supplere med relevante teorier og metoder, der kan anvendes i dagligdagen til at håndtere og ændre praksis. Men for at uddannelse kan udgøre en egentlig forskel, skal der arbejdes i **dybden**. Læring medfører først ændring i handling, når den sker med rod i personlige erfaringer, følelsesmæssige oplevelser og praksis. Det kalder vi personlig udvikling i den professionelle rolle. Vi benævner

dette **indvendig læring**. I uddannelsesforløbet bestræber vi os på at skabe rammer for forandring gennem indvendig læring. Det kalder vi grundtænkning med dybde.

Kompetencer

Den samlede analyse i udviklingsfasen pegede på et behov for udvikling af nye kompetencer hos både ledere og medarbejdere i Kriminalforsorgen. Vi beskrev på den baggrund de kernekompetencer, som vi på har vurderet det vil være gavnligt at Kriminalforsorgen i deres uddannelser (også) bibringer alle medarbejdere (fængselsfunktionærer og ledere). Disse kompetencer er:

- Følelsesmæssige og sociale kompetencer i rollen
- Kompetencer til at forstå, indgå i og arbejde med relationer
- Evne til refleksion
- Øget viden om gruppepsykologi
- Viden om centrale organisationsteoretiske begreber som person, rolle og organisation
- Viden om og forståelse af hovedopgavens betydning for dynamikken i en organisation og dermed muligheden for udvikling af konflikter

For at løse hovedopgaven kræves der af både medarbejdere og ledere såvel faglige som personlige kompetencer. Der arbejdes da også i uddannelsen af fængselsfunktionærer bredt med udvikling af kompetencer. Men når en del af arbejdsopgaven handler om at udvikle andre mennesker (de indsatte) stilles der særlige krav til medarbejderne om at bringe egne personlige egenskaber i spil. Disse kompetencer benævnes følelsesmæssig intelligens, social intelligens eller relationel kompetence¹. For at kunne håndtere konflikter mere hensigtsmæssigt og for at kunne udvikle både indsatte og ansatte er det nødvendigt at kende sig selv bedre (øget intrapsykisk forståelse) og at forstå processer mellem mennesker og mellem grupper bedre (interpsykiske processer og intergruppeprocesser). For at udvikle disse kompetencer stilles der krav om en parathed til at arbejde med sig selv, blandt andet gennem at analysere og forstå sine egne reaktionsmønstre og ved at arbejde med de processer, man er en del af.

En anden central kompetence er evnen til at reflektere. Det er evnen til at bringe sig selv i en metaposition i forhold til de sammenhænge (kontekst), som en problemstilling indgår i. En del af denne kontekst er én selv, men det er også den gruppe man indgår i og den organisation, som man selv og denne gruppe er en del af. I en endnu bredere kontekst kan det være gavnligt at se på sin organisation i et samfundsmæssigt perspektiv – fængslet som en samfundsmæssig institution. I refleksionsprocessen er det nødvendigt, at have nogle ”knager” at hænge sine refleksioner op på.

Disse knager er blandt andet en forståelse af, hvordan en organisation fungerer (organisationsteori). I den forbindelse er det vigtigt at kunne forstå og arbejde med centrale organisatoriske og systemteoretiske begreber som organisationens hovedopgave, person, rolle og gruppe. Vigtigheden af at forstå den grundlæggende betydning af, at organisationens hovedopgave er klar og entydig, fremgår af de mange eksempler, vi har givet på, hvad der sker i en organisation, hvor opgaveklarheden flourerer.

¹ Disse begreber har været flittigt anvendt de senere år og udtrykker en generel udvikling på arbejdsmarkedet, hvor der stilles stadig stigende krav til den personlige forvaltning af den arbejdsmæssige rolle.

For at forstå sin organisations hovedopgave er det af betydning at forstå den historiske baggrund, som den er rundet af. At forstå hovedopgaven handler for Kriminalforsorgens vedkommende ikke mindst om at forstå opgavens materiale – de indsatte. Det betyder at det er vigtigt at have indsigt temaer som kriminologisk sociologi, psykologiske aspekter af identitetsudvikling og dermed om de indsattes psykologi.

Arbejdet med et udvidet konfliktbegreb er, som det fremgår af vores kortlægning og analyse, tæt knyttet til forståelsen af hovedopgavens betydning for muligheden for udvikling af konflikter.

Når en organisation er præget af opgaveklarhed udvikles der, som tidligere beskrevet, en række irrationelle processer, som er et udtryk for en (uhensigtsmæssig) måde medlemmerne af denne organisation forsøger at håndtere en uklar og usikker situation på. En forståelse af disse mekanismer kalder på en indsigt i gruppespsykologiske processer.

Læringsteori og pædagogiske metoder

Som nævnt har vi med afsæt ”i grundtænkning med ”bredde og dybde” beskrevet en række kompetencer, som vi vurderer det vil være hensigtsmæssigt at udvikle i Kriminalforsorgen og som vi har arbejdet med at udvikle i DEU. Udpegningen af de specifikke kompetencer har også afsæt i den faglige viden om udvikling af mennesker i organisationer, som vi har bragt ind i projektet. I dette afsnit skal vi redegøre for de **teorier om læring**, der ligger bag vores valg af pædagogiske metoder i DEU.

Et overordnet begreb der kan sammenfatte de læringsteorier, der ligger bag de pædagogiske metoder, der er bagt i spil på DEU er ”erfaringsbaseret læring”. Erfaringsbaseret læring tager udgangspunkt i, at praktiske og konkrete hverdags erfaringer er en righoldig kilde til læring, især når det handler om at lære om processer i og mellem mennesker, grupper og organisationer. At fastholde at der er forskel på den viden, der opstår som resultat af refleksion og abstrakt tænkning og den viden, der opstår udfra praktisk håndgribelige erfaring er et af udgangspunkterne for tænkning om erfaringsbaseret læring. Dette har konsekvenser ikke bare for hvad man lærer, men også hvordan man lærer. I nyere tid er der to teorier indenfor erfaringsbaseret læring, som har haft stor betydning. Begge danner afsæt for de pædagogiske metoder i DEU.

Den ene tænkning tager afsæt i Kurt Lewins arbejde i 50’erne. Kurt Lewins pionerarbejde indenfor det socialpsykologiske felt, der bl.a. omfatter udvikling af læringsformen sensitivitetstræning, hvor der blev arbejdet med forpligtende feedbackprocesser udfra her-og-nu processer i træningsgrupperne. Denne metode var udbredt fra 50’erne og i årtierne derefter. Med inspiration herfra har Donald Schön og David A. Kolb udviklet interessante teorier om læring.²

Action/reflection

Donald Schöns teori handler om, hvordan den praktiske viden, som professionelle besidder, kan gøres eksplisit. Schöns teori er interessant fordi han netop beskæftiger sig med den store viden dygtige og erfarne praktikere har. Schön er især kendt for begreberne reflection-in-action og reflection-on-action. Hans teori er interessant også i forhold til problemstillingen omkring tavs viden hos fængselsfunktionærerne. Schön kalder praktikernes implicite viden for knowing-in-

² Se f.eks. Illeris: ”Tekster om læring”, Roskilde Universitetsforlag 2000.

action. Denne viden kan ekspliciteres på to måder, enten gennem reflection-in-action, som er den tankevirksomhed, der undervejs i en arbejdsproces bidrager til at man forbedrer sin proces og sit resultat. Den tankevirksomhed, refleksion, der er forbundet med eftertanke, analyse og som er adskilt fra selve arbejdsprocessen kalder Schön for reflection-on-action.³

Kolbs Læringscirkel

Den amerikanske filosof David A. Kolb udviklede sin kendte læringscirkel i 60'erne. Når vi lærer noget, gør vi det igennem forskellige aktiviteter. Vi indhenter viden gennem oplevelser eller ved at blive præsenteret for forskellige begreber og modeller, og vi omdanner denne viden ved at tænke over den eller ved at prøve den i forhold til vores omverden.

Kolbs læringscirkel indeholder følgende elementer:

- konkrete oplevelser, sansning
- refleksion/eftertanke og observation
- abstrakt begrebsliggørelse, udvikling af "teori"
- aktiv afprøvning/eksperimenteren af den ny indsigt

Kolb fastslår, at læreprocesser ikke er ens for alle. Vi udvikler en forkærlighed for at få og omdanne viden på bestemte måder – en bestemt *læringsstil*. Læringsstilen er formet gennem tidligere oplevelser med læring og undervisning og siden præget af uddannelsesforløb og arbejdsliv. En persons læringsstil er ikke et fast personlighedstræk, men et mønster der udvikler sig hele livet. I Kolbs univers er læring bl.a. kendetegnet ved følgende:

- Læring er en proces; ikke et resultat
- Læring er en sammenhængende proces – baseret på erfaring
- Læring opstår i feltet mellem forventning og erfaring. Læring er således en slags 'igen-læring' eller 'om-læring'
- Læring involverer udveksling mellem person og omgivelser
- Læring er en proces, der udvikler erkendelse
- Læring er en helhedspræget tilgang til verden – og omfatter derfor både tænkning, følelse, perception og handling

Psykodynamisk teori om læring

Den anden tilgang indenfor erfaringsbaseret læring finder man i den psykodynamiske teori. Den kan bl.a. bidrage med en forståelse af emotionelle og ubevidste processers betydning for læring. De emotionelle og ubevidste processer spiller en afgørende rolle både hos den enkelte og i grupper og organisationer ved at farve den måde vi oplever os selv, hinanden, vores organisation og vores handlemuligheder på. Ved at lære at forstå ubevidste emotionelle processer hos en selv og i den organisation, man er en del af, kan den enkelte øge sin robusthed og handlekraft.

En læringsproces sættes i gang af nysgerrighed, der altid vil være ambivalent og præget af både angst og lyst. Læringsprocesser kan opleves som frustrerende eller angstfyldte, fordi man for at lære noget nyt skal opgive det man kan, ved eller tror på.⁴

³ Se f.eks. Schön: "The reflective practitioner", Basic Books Inc., 1983

⁴ Se f.eks. Visholm 2001: "Om læring og psykodynamik". 3. draft.

De pædagogiske principper og de kompetencer, vi sigtede mod at deltagerne skulle opnå gennem deltagelsen i DEU, er beskrevet ovenfor. Hensigten med det følgende er at beskrive, hvorledes vi har omsat konklusionerne fra udviklingsfasen til det konkrete uddannelsesforløb, DEU. DEU har på samme måde som Kriminalforsorgen – haft en todelt hovedopgave.

Uddannelsesforløbet har bestået af fire moduler og det gennemgående tema har været ”konflikter i deres kontekst”. Accentueringen af *kontekst* er udtryk for den konklusion, som udviklingsfasen understøttede: Der er behov for at anlægge et bredere perspektiv på konflikter, hvis der skal skabes udvikling. Begrebet kontekst dækker over mange aspekter. Der har således været forskellige kontekster i fokus på hvert af de fire moduler:

Modul 1: Konflikter i deres kontekst – uddannelsen som læringsorganisation

Modul 2: Konflikter i deres kontekst – den intrapsykiske og interpersonelle kontekst

Modul 3: Konflikter i deres kontekst – fængslet som organisation

Modul 4: Konflikter i deres kontekst – læreprocesser og læring i rollen som underviser/instruktør

Opbygning af DEU

Der har i DEU været anvendt en række gennemgående arbejdsmetoder og pædagogiske principper, som har karakteriseret arbejdet på alle moduler.

Gennemgående tilgange

Hvert modul var opbygget som en delorganisation med sin egen hovedopgave. Herved fik deltagerne mulighed for at lære om betydningen af hovedopgavens klarhed gennem refleksion over de læreprocesser, de indgik i. Der blev endvidere lagt vægt på at definere formål med de enkelte dele og øvelser undervejs, ligeledes for at understøtte læring om opgaveklarhed.

Projektarbejde - miniprojekter

Arbejdet på modulerne sigtede mod at være anvendelsesorienteret og rettet mod praksis. Mellem hvert modul skulle deltagerne arbejde med konkrete udviklingsprojekter i deres hjemorganisation - miniprojekter. Miniprojektets hovedopgave var: At give den enkelte deltager mulighed for at undersøge/afprøve særlige problemstillinger - indenfor uddannelsens hovedopgave - i egen hjemmeorganisation imellem uddannelsens forskellige moduler. Der kunne være tale om at undersøge en særlig problemstilling eller afprøve metoder eller lignende med relation til konflikthåndtering og konfliktforebyggelse.

Forberedelse

Der har i forløbet været lagt op til, at deltagerne skulle forberede sig forud for hvert modul. Der blev både lagt vægt på en mental forberedelsesopgave og på læsning af 1 - 2 artikler om relevante metoder eller temaer. Herved har vi ønsket at understrege, at DEU også havde et vist teoretisk indhold. Litteraturlisten præsenteres senere i rapporten.

Eksplicitering af læring

Vi har igennem hele DEU arbejdet bevidst og aktivt med at eksplicitere den læring, deltagerne har opnået undervejs. Det har vi gjort som en træning i at oversætte tavs viden til bevidst viden. Det er sket igennem fælles refleksioner, personligt arbejde med logbog og ved at vi ved hvert moduls afslutning har arbejdet med lærings- og erfaringsopsamling for det pågældende modul.

Udviklingsgrupper

Der blev ved starten af DEU etableret 3 udviklingsgrupper bestående af 8 deltagere.

Udviklingsgrupperne har været bevaret gennem hele forløbet. I udviklingsgrupperne har der været arbejdet med supervision af miniprojekter, rolleanalyse og med forskellige øvelser.

Den pædagogiske tilgang på DEU har sigtet mod, at der på hvert modul:

- Har været undervisning og videnformidling i mere traditionel forstand.
- Har været aktiviteter, der gav mulighed for læring og læreprocesser i mindre grupper og i den samlede gruppe.
- Har været mulighed for personlig, individuel læring.

Der har været nogle gennemgående læringstemaer på alle fire moduler. Det har drejet sig om

1. Træning i refleksion

En af de absolut centrale kompetencer, som det er vigtigt at besidde ikke mindst som leder, men også som medarbejder, er evnen til at reflektere. Det er evnen til at bringe sig selv i en metaposition i forhold til de sammenhænge (kontekst), som en problemstilling, og i dette projekts sammenhæng: konflikter, indgår i. En del af denne kontekst er én selv, men det er også den gruppe man indgår i og den organisation, som man selv og denne gruppe er en del af. I en endnu bredere kontekst kan det være gavnligt at se på sin organisation i et samfundsmæssigt perspektiv – fængslet som en samfundsmæssig institution. I refleksionsprocessen er det nødvendigt, at have nogle ”knager” at hænge sine refleksioner op på. Disse knager er blandt andet en forståelse af, hvordan en organisation fungerer (organisationsteori), betydningen af klarhed om organisationens hovedopgave, egen rolle samt indsigt i gruppsykologiske processer.

Træning i refleksion har været i fokus igennem hele DEU og har fundet sted på flere forskellige måder:

- Træning i den reflekterende teams metode i forbindelse med supervision af miniprojekter
- Erfaringsbaserede læringsmetoder (modul 3)
- Refleksioner i udviklingsgrupperne og andre mindre grupper i forbindelse med arbejdet med centrale organisatoriske temaer som personlig og organisatorisk autoritet, livshistorie og lærings- og erfaringsopsamling.
- Rolleanalyse
- Metoderefleksion
Individuelle og fælles refleksioner over anvendeligheden af præsenterede metoder i deltagerens egen hjemmeorganisation og i Kriminalforsorgen som helhed
- Hver dag i forløbet af DEU har vi startet med en fælles refleksion over vigtige og påtrængende emner af en varighed på 15-30 minutter

2. Miniprojekter

Da vi som anført har lagt vægt på at projektet ikke blot er et uddannelsesprojekt, men snarer et organisatorisk udviklingsprojekt har det været centralt aspekt i DEU, at deltagerne fik mulighed for at inddrage deres daglige, arbejdsmæssige kontekst i læringsprocessen. Denne omhyggelighed med at tænke deltagerne sammen med deres kontekst gør, at DEU kan ses i sin bredde.

Hovedopgaven for deltagerne miniprojekter var at give den enkelte deltager mulighed for at undersøge/afprøve særlige problemstillinger - inden for uddannelsens hovedopgave - i egen hjemmeorganisation imellem uddannelsens forskellige moduler.

Arbejdet med miniprojekterne blev igangsat på modul 1. Deltagerne skulle i den forbindelse formulere hovedopgaven for deres miniprojekt og lægge en plan for gennemførelsen af projektet indenfor rammerne af DEU.

Eksempler på miniprojekter (anført som deres hovedopgave):

- Påvirke målgruppen (fængselsfunktionærer) til at arbejde med og vægte dynamisk sikkerhed
- At undersøge/påvirke samarbejdet imellem fængselsfunktionærerne (i egen afdeling)
- At undersøge om ansvarlighed opfattes som en del af hovedopgaven for ledelse og medarbejdere på ”stærkafdelingen” i KF og hvorledes praktiseres arbejdet med ansvarlighed i afdelingen
- Jeg vil undersøge, hvordan de indsatte kan ansvarliggøres, blive mere selvhjulpne i hverdagen. Især i varetægts- og isolationsperioden. Dette i forbindelse med deres daglige ”gøremål” – situationer
- Støtte og motivere den indsatte til en gunstig løsladelsessituation ved hjælp af uddannelse og færdighedstræning.
- At bevidstgøre vigtigheden af effekten af forskellige dialogformer som led i konfliktforebyggelse og bruge denne erkendelse i det daglige arbejde
- Hvordan tackler jeg som person/underviser løsning af intrapsyriske konflikter hos eleverne?
- ”Walk the talk”
At arbejde målrettet med at gøre akkumuleret viden til akkommoderet viden. Der er en konflikt mellem den viden, jeg har og den adfærd jeg har i forhold til den adfærd jeg ønsker.

3. Ved afslutningen af hvert modul har vi gennemført lærings- og erfaringsopsamling med klar reference til DEU’s hovedopgave således at læringspunkter på såvel det personlige og det organisatoriske plan har været samlet op m.h.p. en fælles refleksion over anvendeligheden af den læring for den enkelte, dennes hjemmeorganisation og for Kriminalforsorgen som helhed.

De enkelte modulers formål og hovedindhold

Modul 1: Konflikter i deres kontekst – uddannelsen som læringsorganisation

Formålet med modul 1 var:

- at give deltagerne mulighed for at øge deres viden om og indsigt i betydningen af de kontekster, deres arbejde foregår i.
- at påbegynde udviklingen af en læringsorganisation, hvor den enkelte på dette modul kunne skabe et personligt engageret udgangspunkt for den læring, der skulle finde sted.

På modul 1 præsenterede vi en række af de mest centrale ”kontekster” og herunder blev der også fokuseret på, hvad den samfundsmæssige kontekst betyder for udviklingen af og oplevelsen af konflikter i Kriminalforsorgen.

Det var en grundlæggende idé, at Kriminalforsorgens direktion skulle holde et kort oplæg ved starten af modul 1 for at markere projektets forankring i organisationens ledelse. Direktionen kunne imidlertid ikke afse tid til deltagelse.

I det følgende beskrives i oversigtsform de temaer, der blev arbejdet med ved modul 1:

1. Påbegyndelse af uddannelsen og grundlæggelse af den midlertidige læringsorganisation
Formålet med at skabe den midlertidige læringsorganisation var at tilvejebringe optimale betingelser for løsning af DEU’s hovedopgave og dermed betingelser for både individuel og organisatorisk læring.

Følgende opgave fik deltagerne i forbindelse med dannelse af udviklingsgrupper:

- I skal danne 3 lige store grupper, som skal være gennemgående i alle uddannelsesforløbets moduler.
- Formålet med udviklingsgrupperne er, at de skal skabe betingelser for og producere læring.

Med henblik på den enkelte deltagers begyndende overvejelser om personlig læring skulle udviklingsgrupperne som deres første opgave arbejde med:

- Hvad vil jeg gerne lære i løbet af de 4 moduler?
- Hvilke betingelser skal der være til stede i denne gruppe for at jeg kan lære noget?

2. Fængselsvæsenets historie og udvikling af hovedopgaven.
Dette tema blev behandlet igennem et foredrag med efterfølgende fælles refleksion. Peter Scharff Smidt, Center for Menneskerettigheder holdt sit foredrag med udgangspunkt i sin PhD-afhandling ”Moralske hospitaler – Det moderne fængselsvæsens gennembrud 1770-1870”.

3. Organisationens hovedopgave.

Forståelsen af hovedopgavens betydning for dynamikken i en organisation og dermed en grundlæggende mulighed for udvikling af konflikter har været et centralt tema i hele forløbet af DEU. Arbejdet med dette tema blev grundlagt på modul 1 igennem:

- Oplæg om systemteori (herunder begreberne: person – rolle – organisation)
- Baggrundsmateriale:
 - Kriminalforsorgens principprogram
 - Overordnet opgavebeskrivelse
 - Vega Z. Roberts: Organisering af arbejdet – bidrag fra åben systemteori
- Arbejde i udviklingsgrupperne, hvor følgende spørgsmål blev undersøgt:
 - Er der eksempler på uklarhed i definition og beskrivelse af opgaven i Kriminalforsorgen?
 - Er der uoverensstemmelser mellem den forventede, den oplevede og den faktiske hovedopgave i Kriminalforsorgen?
 - Hvordan kommer det til udtryk og hvilke konsekvenser har det?
 - Oplever I eksempler på udvikling af en anti-opgave i Kriminalforsorgen? Hvordan viser det sig og hvilken betydning har det for f.eks. samarbejdet?

4. Arbejde med konkrete konflikter (deltagernes egne oplevede konflikter)

Formålet var at påbegynde arbejdet med at træne deltagerne i metoder til tale om og bearbejde konkrete konflikter. Der blev i denne sammenhæng arbejdet med to metoder:

- Oplevelseskuben, hvor man arbejder parvis med at forstå og bearbejde konflikter idet konflikten anskues fra fire forskellige perspektiver:
 - Et observerende perspektiv
 - Tanker, der er forbundet med konflikten
 - Følelser, der er forbundet med konflikten
 - Handlinger, som konfliktejeren kunne overveje
- Forumspil, hvor der i plenum blev arbejdet med en dramatiseret form af en konkret konflikt, som en deltager selv var eller havde været involveret i.

Forumspil er en arbejdsmetode/dramaform, der kan bruges til at skabe indsigt og ideer til nye løsninger på dagligdags samarbejds- og konfliktsituationer i en personalegruppe eller en organisation. Der er tale om en særlig organiseret form for rollespil. I forumspillet gennemspilles en konfliktsituation, som præsenteres af mindst én af deltagerne. Igennem rollespillet skabes ny indsigt og der afprøves forskellige modeller for handling.

5. Intra- og intergruppeprocesser

Forståelsen af processer i og imellem grupper er et centralt tema for forståelsen af udvikling af konflikter i en organisation. Dette tema blev introduceret igennem en øvelse hvis formål var at lære deltagerne om intra- og intergruppeprocesser (forskellige kontekster) med særlig fokus på: ansvarlighed, konflikt og ledelse. Øvelsen gav endvidere den enkelte gruppedeltager mulighed for - under pres - at arbejde med specielle roller i gruppen, f.eks. at være leder, medarbejder, observatør, hjælper etc.

6. Om ansvarlighed i arbejdet med hovedopgaven.
Som et væsentligt led i arbejdet med betydningen af at skabe klarhed om organisationens hovedopgave har vi beskæftiget os med det centrale aspekt af Kriminalforsorgens hovedopgave, der drejer sig om resocialisering af de indsatte. Det har handlet om en konkretisering af arbejdet med udvikling af ansvarlighed hos de indsatte – og parallelt hermed hos personalet og dermed i organisationen.

Der blev arbejdet med temaet igennem:

- a. Oplæg
- b. Et notat om ”Kriminalforsorgens hovedopgave og arbejdet med ansvarlighed”
- c. Arbejde i udviklingsgrupperne med følgende spørgsmål:
 1. Hvordan oplever I at ansvarlighed hænger sammen med hovedopgaven og arbejdet med konfliktforebyggelse i Kriminalforsorgen?
 2. Hvilken betydning har spørgsmålet om ansvarlighed i den daglige opgaveløsning på tjenestestederne?
 3. Er det muligt at have fokus på den indsatte/Kriminalforsorgens ansvarlighed i forbindelse med at lægge og forfølge en plan for den indsatte straffuldbyrdelse?

Modul 2: Konflikter i deres kontekst – den intrapsyke og interpersonelle kontekst

Formålet med modul 2 var

- at give deltagerne indsigt i og viden om konflikters sammenhæng med personlighed, livshistorie og identitet på det individuelle niveau og på gruppeniveau.
- at deltagerne fik mulighed for at arbejde personligt med at opnå større indsigt i egne konfliktmønstre – altså læring i dybden
- at arbejde med kropslige aspekter af konflikter set i et psykologisk lys.

I det følgende beskrives i oversigtsform de temaer, der blev arbejdet med ved modul 2:

1. Arbejde med personlige mål og personlige spørgsmål i forbindelse med deltagelsen i DEU. Dette tema blev behandlet som en åbningsøvelse ved modul 2 for at give deltagerne mulighed for at fokusere den individuelle læringsindsats. Der blev anvendt en narrativ metode (anvendelse af billeder til at skabe associationer hos den enkelte), hvor deltagerne arbejdede såvel individuelt som i hele gruppen med formulering af personlige mål og personlige spørgsmål.

Øvelsen havde samtidig det sideformål at bringe deltagerne tilstede og sammen om gennemførelse af det andet modul.

2. Rolle og personlig autoritet
Som et centralt aspekt af forståelsen af sammenhængen mellem person og rolle i en organisation var ét af kernetemaerne på modul 2 autoritet.

Der blev igennem teoretiske oplæg, arbejde i mindre grupper og i hele gruppen arbejdet med aspekter af begrebet autoritet:

- Autorisation indefra
- Selvledelse
- Personlig forvaltning af den arbejdsmæssige rolle
- Autorisation ovenfra
- Delegering
- Autorisation nedenfra (opbakning, anerkendelse etc.)
- Autorisation udefra

3. Om konfliktbegrebet og konflikttyper

Dette tema blev bearbejdet med udgangspunkt i en model, der skelner mellem intrapersonelle, interpersonelle og apersonelle konflikter

Deltagerne dannede makkerpar og reflekterede på baggrund af modellen over egne konfliktmønstre med udgangspunkt i nedenstående fem spørgsmål, som deltagerne som optakt til modulet havde overvejet:

- Hvilke konflikter eller konfliktsituationer havner jeg typisk i?
- Hvilke konflikter eller konfliktsituationer er de mest udfordrende for mig?
- Er der et mønster i de konflikter, jeg er involveret i?
- Er der et mønster i min måde at håndtere konflikter på?
- Hvad kunne jeg have lyst til at ændre i min forståelse af og håndtering af konflikter i mit liv?

4. Historiefortælling

Historiefortælling som metode har den særlige styrke at den ved at arbejde i symbolsprog er i stand til at bringe os i kontakt med de forestillinger og følelser, der er knyttet til et bestemt tema. Historiefortælling er en energifyldt og kraftfuld metode, fordi vi ikke blot arbejder på overfladen men får mulighed for at få fat i dybere dilemmaer, udfordringer og muligheder i de temaer, vi arbejder med.

Der findes 3 forskellige typer af historier, der kan anvendes som redskaber til kompetenceudvikling eller teamudvikling:

- Eventyr
- De historier, der allerede findes i organisationen og hos dens medlemmer
- Organisatorisk historiefortælling

I den aktuelle sammenhæng brugte vi eventyret som redskab til at komme tættere på væsentlige personlige udviklingstemaer i forbindelse med konflikthåndtering. Det konkrete eventyr, der blev anvendt var den græske myte ”Minotauros”.

5. Personlig udvikling og livshistorie

Med udgangspunkt i en udviklingspsykologisk gennemgang af Erikssons teorier om menneskets psykologiske udviklingsstrin blev der henholdsvis individuelt og i mindre grupper under supervision af en konsulent arbejdet med refleksion over livshistorier.

Livshistorier kan ses som en rig kilde af data for personlig udvikling. Således brugte vi arbejdet med livshistorien til at reflektere over, hvordan den kan præge ens reaktions- og handlemønstre i forhold til konflikter.

Deltagerne forberedte det fælles refleksionsarbejde i grupperne ved at udfærdige en livskurve inddelt i udviklingstrin på syv år, som beskrev centrale hændelser og relationer til vigtige personer.

6. Professionelle samtaler – specielt konfronterende samtaler
På baggrund af en gennemgang af principperne for professionelle samtaler og klar kommunikation blev der specielt fokuseret på teknikken i gennemførelse af konfronterende samtaler, herunder en indføring i optrappende og afspændende sprog.

Deltagerne trænede gennemførelse af konfronterende samtaler i grupper på tre personer idet oplevelseskuben blev anvendt som en støttende model i forbindelse med henholdsvis gennemførelse og feedback på samtalen.

7. Konflikthåndtering i en gruppe
Konflikthåndtering i en gruppe var et tema, der blev arbejdet med både på dette og efterfølgende modul. Ved dette modul blev der arbejdet med det på baggrund af et mæglingskoncept udviklet til konfliktmægling i lokale samfundsgrupper. Konceptet er bygget op som et *stormøde* med deltagelse af alle relevante aktører i den konflikt, der skal mægles i. Den person, der fungerer som mægleren – f.eks. en afdelingsleder – har en central rolle i gennemførelsen af stormødets mæglingsproces.

Vi gennemførte et stormøde i en forumteaterramme, hvor vi arbejdede med en konkret konflikt præsenteret af en deltager. Denne deltager fungerede sammen med en konsulent som mødeleder (mægler). De øvrige deltagere spillede rollerne som de øvrige aktører i casen eller indgik i et reflekterende team, som havde til opgave at bidrage med refleksioner over processen til brug for stormødelederen og den efterfølgende opsamling på processen.

8. Krop og kommunikation
Formålet med dette tema var at øge deltagernes bevidsthed om betydningen af kropslige signaler for både udvikling og håndtering af konflikter.
Der blev arbejdet med statusøvelser, som er en metode fra teaterimprovisation.
9. Feedback
Som et centralt redskab til personlig udvikling arbejdede deltagerne på baggrund af en gennemgang af principperne for feedback med at give og modtage feedback.

Modul 3: Konflikter i deres kontekst – fængslet som organisation

Formålet med modul 3 var

- at give deltagerne indsigt i og viden om, hvorledes personligt oplevede og udlevede konflikter kan være spejlinger af konflikter, der knytter sig til det system, man repræsenterer
- at deltagerne opnåede erfaringer med og viden om hvordan fængslet som organisation skaber betingelser for særlige typer af konflikter

Dele af modulet blev bygget op omkring en oplevelsesbaseret læreproces, hvor deltagerne gjorde sig praktiske erfaringer med konflikter, samarbejde og ledelse.

I det følgende beskrives i oversigtsform de temaer, der blev arbejdet med ved modul 3:

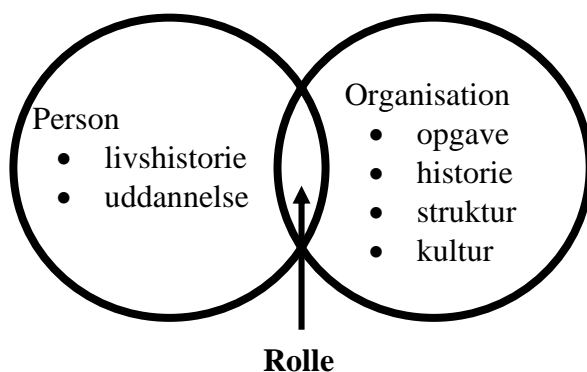
1. Organisatorisk rolle og autoritet

Ved dette modul vendte vi med særlig styrke tilbage til de centrale systemteoretiske begreber *rolle* og *autoritet*. Der blev konkret arbejdet med begreberne på baggrund af nedenstående teoretiske platform.

Personlig autoritet er et centralt aspekt ved en persons selvopfattelse, uanset hvilken rolle personen varetager – dvs. retten til, som yderpunkter, at være enten urealistisk, umoden og uautentisk eller at være realistisk, moden og autentisk.

Organisatorisk autoritet er den autoritet, der er delegeret til en organisatorisk rolle – dvs. retten til at arbejde i rollen.

Organisatorisk rolle kan beskrives som den fællesmængde, der opstår i mødet mellem person og organisation i forbindelse med gennemførelsen af organisationens hovedopgave, som illustreret ved følgende figur



2. Rolleanalyse

Arbejdet med metoden rolleanalyse indtog en central plads ved dette modul.

Med udgangspunkt i ovenstående teoretiske tilgang til begreberne rolle og autoritet blev der på såvel et individuelt plan og i mindre grupper under supervision af en konsulent arbejdet med en analyse og refleksion over deltageres rolle i deres hjemmeorganisation.

Deltagerne udarbejdede en tegning af sig selv i deres rolle i hjemmeorganisationen med inddragelse af vigtige aspekter af såvel deres person som deres organisation. Tegningerne dannede udgangspunkt for rolleanalysen idet de øvrige deltagere i rolleanalysegrupperne dannede associationer på baggrund af den enkelte tegning. Dette associative materiale kunne derefter bruges til yderligere refleksion over egen rolle for tegningens ejermand.

3. Fængslet som organisation – organisatorisk historiefortælling

Formålet med dette tema var at introducere og tydeliggøre konteksten for dette modul gennem organisatorisk historiefortælling, der i modsætning til historiefortælling med udgangspunkt i et arketypisk eventyr som metode beskæftiger sig med en dramatisering af konkrete historier fra deltagernes egne arbejdspladser.

Disse dramatiserede historier bruges til at reflektere over, hvad der kendetegner fængslet som organisation og hvilke grundkonflikter fængslet rummer.

4. Gruppepsykologi – processer i grupper

Deltagerne blev præsenteret for nogle centrale gruppepsykologiske temaer

- Rationelle og irrationelle aspekter af livet i en organisation
- Gruppedannelsesprocesser (bl.a. W. Schutz teorier)
- Individuelle forsvarsmekanismer (herunder projektive mekanismer)
- Forsvarsmekanismer i grupper
- W. Bions teorier om grupperes to funktionsniveauer, som er henholdsvis det modne arbejdsgruppeaspekt og det regressive grundantagelsesaspekt præget af enten afhængighed, kamp/flugt eller pseudovisioner

Det teoretiske input blev bragt i spil i efterfølgende tema.

5. Ledelse af udviklingsprocesser på tjenestestederne

Formålet med dette tema var at introducere deltagerne til måder at/rammer for arbejde med uenigheder og konflikter i en gruppe. Dette arbejde fandt sted med udgangspunkt i konkrete deltagerpræsenterede cases indenfor rammerne af to tidligere afprøvede metoder

- Storgruppemødet
- Forumspil

Nogle deltagere fik mulighed for, med støtte fra en konsulent, at lede en proces i en gruppe præget af konflikter.

6. Projektforløb: ledelse – samarbejde – organisation

En erfaringsbaseret læreproces om intra- og intergruppeprocesser

Projektforløbet er konstrueret som en midlertidigt eksisterende læringsorganisation i DEU. Læringsorganisationens primære opgave var

- at skabe betingelser for, at dens deltagere kan lære om bevidste og ubevidste processer i forbindelse med ledelse, samarbejde og autoritet og de mulige konflikter, der kan udvikle sig i denne sammenhæng
- at give deltagerne mulighed for at implementere erfaringer fra projektforløbet i forhold til udøvelse af egen arbejdsrolle i egen organisation

Som en del af rammen for denne erfaringsbaserede læringsproces blev der etableret der en arbejdsstruktur, som blev ledet af konsulentgruppen, der også stillede sig til rådighed som konsulenter for deltageret systemet i processen. Der blev arbejdet med løsning af en konkret opgave, der er relateret til den primære opgave for læringsorganisationen.

Modul 4: Konflikter i deres kontekst – læreprocesser/læring i rollen som underviser/instruktør

Formålet med modul 4 var

- at give deltagerne større indsigt i forvaltningen af deres egen rolle
- at øge deltagerens viden om og forståelse af læreprocesser som en del af organisatoriske processer
- at deltagerne sammen med konsulenterne trak erfaringer ud fra de læreprocesser, der har karakteriseret uddannelsen med henblik på at kvalificere skitsen til den ny supplerende uddannelse.

I det følgende beskrives i oversigtsform de temaer, der blev arbejdet med ved modul 4:

1. Fællesgørelse af den individuelle læring i forbindelse med deltagelse i DEU
Formålet med dette arbejde var at ekspliciter og fællesgøre den individuelle læring i forbindelse med deltagelse i DEU.

Med udgangspunkt i en repetition af modellen om person-rolle-organisation arbejdede deltagerne med det individuelle læringsaspekt med afsæt i spørgsmålet:

Hvad har jeg lært i løbet af DEU som jeg kan bringe med ind i min rolle?

- Udvendig læring: hvad har jeg lært fagligt (metodisk, fagligt, teoretisk)
Herunder også: Hvad har jeg lært om at arbejde med konfliktforebyggelse og konflikthåndtering?
- Indvendig læring: Hvad har jeg lært socialt (personlig læring, om at indgå i relationer til andre)
Herunder også: Hvad har jeg lært om min egen måde at håndtere og forebygge konflikter?

Resultatet af denne personlige erfaringsopsamling dannede grundlag for deltagerens forberedelse af dette moduls implementeringsworkshop med deltagelse af KUC's ledelse, repræsentanter fra Direktoratet for Kriminalforsorgen og ledelsesrepræsentanter fra deltagerens hjemmeorganisationer.

Deltagerne arbejdede herefter i udviklingsgrupperne med opgaven at reflektere over, hvordan udviklingsgrupperne som struktur havde understøttet læring på DEU.

2. Workshop om implementering af erfaringer fra DEU
Formålet med workshoppen var at påbegynde arbejdet med at skabe mulighed for, at erfaringerne fra DEU kan implementeres i Kriminalforsorgen som helhed.

Deltagerne præsenterede i kort og komprimeret form læringstemaer fra DEU for de inviterede gæster. Herefter arbejdede deltagerne og gæster i tre workshops med følgende opgave:

Beskriv de organisatoriske betingelser, der skal være til stede i Kriminalforsorgen for at læring fra DEU kan implementeres.

Der blev arbejdet i tre underworkshops med følgende vinkler på opgaven:

- Uddannelsessystemet

- Tjenestestederne
- Sammenhæng mellem uddannelsessystem og tjenestesteder

Resultaterne af workshoppens arbejde indgår i anbefalingerne til Kriminalforsorgen, beskrevet i kapitel 5.

Lederseminar for ledelserne ved tjenestesteder involveret i DEU

For at understøtte den organisatoriske forankring gennemførtes i december 2004 et lederseminar for ledelsesrepræsentanter ved de tjenestesteder, der havde deltagere på DEU.

Formålet med lederseminaret var en forankring af projektet og specielt den eksperimenterende uddannelse i de tjenestesteder, der igennem deltagerne i uddannelsesforløbet bliver direkte involverede.

Seminaret bestod af

- Information om projektet og tjenestestedets muligheder i den forbindelse
- Involvering af ledelserne
- Fælles vurdering af, hvordan deltagerne kan afprøve deres erfaringer fra uddannelsesforløbet i praksis – gennemførelse af miniprojekter. Dette er muligheden for at forbinde teori og personlig læring med daglig praksis.
- Drøftelse af, hvordan ledelsen kan støtte projektdeltagerne

5. Analyser og vurderinger

I dette kapitel foretager vi analyser og vurderinger af de indsamlede data i projektforsøget. Det gør vi ved at beskrive og vurdere den læring, der har fundet sted i projektforsøget. Selv om projektet har haft et uddannelsesforløb - DEU – som omdrejningspunkt, har grundtænkningen, som tidligere nævnt, i høj grad været at betragte Kriminalforsorgens arbejde med udvikling af nye måder til konfliktforebyggelse og konflikthåndtering som et **organisationsudviklingsprojekt**. Det fremgår både af den oprindelige projektbeskrivelse og af rapport fra udviklingsfasen. De centrale analyser og konklusioner fra sidstnævnte rapport vil blive medinddraget her. Den første del af kapitlet er en analyse og vurdering på et organisatorisk niveau. Kapitlets anden del er en analyse og vurdering af DEU.

Analyser og vurderinger på organisatorisk niveau

Om baggrunden for konflikterne og hvad de er udtryk for

Det er vores vurdering, at der er udbredt uklarhed (uenighed) om fængselsfunktionærens opgave(r) og at mange ikke har de tilstrækkelige kompetencer til at løfte opgaven, som den er beskrevet i Kriminalforsorgens principprogram og den overordnede opgavebeskrivelse.

Uklarheden om fængselsfunktionærens (FF) opgave kan på den rationelle plan medføre:

- Store forskelle i måden at løse den daglige opgave på – mange opgaver bliver ikke eller dårligt løst
- Uklare rollemodeller eller rollemodeller, der fastholder en bestemt og begrænset version af opgaven (både blandt FF'er og ledere).
Sidemandsoplæring kan være med til at fastholde en praksis, der modarbejder en konstruktiv, forebyggende konfliktløsningspraksis. Det vil bl.a. ske, når ældre (anciennitet) FF'er sidemandsoplærer nyansatte og derigennem lærer dem at tilsidesætte løsningen af flere af de opgaver en FF bør løse i henhold til den "Overordnede opgavebeskrivelse". Denne praksis har lederne ved flere tjenestesteder ikke tilstrækkelig klare modspil overfor.
- At der ikke er tilstrækkeligt fokus på at ruste FF'erne til løsning af alle deres opgaver. Det betyder, at en stor gruppe FF'er ikke er tilstrækkeligt rustede til løsning af alle opgaver.
Eksempler:
 - Mange fanger har et bedre kendskab til visse love og regler af betydning for den indsatte
 - Nogle FF'er varetager ikke sagsarbejde
 - Nogle FF'er foretager ikke det fornødne registreringsarbejde
 - Nogle FF'er undgår helst behandlingsfunktioner i bred forstand
- I Kriminalforsorgens arbejde med konfliktbegrebet (se diverse arbejdsgruppers indstillinger) har man alene en overordnet definition af begrebet, men ikke en nærmere analyse af de sammenhænge, konflikterne optræder i. Det er en væsentlig grund til at konflikter primært håndteres på et individuelt, "her-og-nu-niveau".
Man beskæftiger sig så at sige kun med konflikter på et fænomenologisk plan, dvs. de udtrykte handlinger, som vurderes at udgøre en sikkerhedsmæssig risiko og udfordring her og nu.

Når der i praksis indgår årsagsanalyser i forbindelse med konfliktløsning sker det primært på et individuelt plan (den indsatte) eller i relationen indsat/ansat (f.eks. situationer, der kan give anledning til zone 1 konflikter: afslagssituationer, ordresituationer etc.).

Der skelnes ikke klart mellem konfliktudtrykket (f.eks. beskrivelsen af zonerne) og årsager (f.eks. situationer, der kan føre til konflikter).

Sagt med andre ord kan man sige, at konflikter fortrinsvis forstås på et individuelt plan og ikke ses i den organisatoriske kontekst, som de opstår i.

- At der opleves et misforhold mellem teori og praksis.

Mange fængselsfunktionærer oplever at det er svært at bruge det, de lærer på uddannelsen om konflikter i deres praktiske dagligdag på tjenestestederne.

Det kan skyldes

- Manglende muligheder for at træne og vedligeholde det indlærte
- Manglende opbakning til at anvende sin viden og færdigheder
- Divergerende holdninger f.eks. mellem nyuddannede og deres ledere eller ældre kolleger
- Manglende organisatoriske muligheder for at bruge sin viden og erfaringer

Eksempelvis oplever PP'ere, der har været på uddannelse ikke at kunne (eller få lov til at) bruge deres nye viden i praksis

- At der opleves et misforhold mellem Kriminalforsorgens overordnede værdier og principper på den ene side og den daglige praksis på den anden side
- At mange – især nye i jobbet - har en oplevelse af, at jobforventningerne ikke bliver indfriet
- At mange oplever en tvivl om ledelsens opbakning til at løse opgaverne, som beskrevet i ”overordnet opgavebeskrivelse” og som de lærer i grunduddannelsen
- At der opleves et ledelsesmæssigt svigt, når ledelsen ikke har tilstrækkeligt og konsekvent fokus på personalets konkrete opgaveudførelse i det daglige
- At der opleves mangel på relevant og konkret supervision af opgaveløsningen i det daglige

Uklarheden om FF'ens opgave medfører på et psykologisk plan:

- en usikkerhed og tvivl hos den enkelte FF som kan føre til **en flugt fra opgaven**, der kommer til udtryk på en lang række forskellige måder. Grundantagelsen i gruppen af FF'er vil primært komme til udtryk i reaktionsmønstre med karakter af kamp/flugt (det kan f.eks. ytre sig som splitting fænomener i personalegruppen).

Eksempler på splittingfænomener:

- Brokkerier – alle andre er et problem og har ikke forstået de rette sammenhænge (direktoratet, ledelsen, konsulenterne etc.)
- Skænderier indbyrdes.
- Klikedannelser

Der er stor risiko for, at der, som en deltager i DEU udtrykte det, udvikler sig en **ulydighedskultur** i organisationen. Man løser ikke de opgaver, som det formelt forventes – og det får heller ikke nogen konsekvenser.

Andre irrationelle reaktioner:

- Fokusering på administrative opgaver, klientsystem/regler frem for fangekontakt – som i et vist omfang sanktioneres af ledelser
- Man beskæftiger sig med ting (sammen), der ikke har noget med løsning af opgaven at gøre (kaffe, TV, kortspil etc.)

- At der er tabu omkring spørgsmålet om afskedigelse af medarbejdere, der modsætter sig at udføre alle aspekter af deres arbejdsopgave, f.eks. nægter at lære sagsarbejde eller deltage i forskellige samarbejdsopgaver. Det betyder at opgaver løses meget forskelligt og dermed giver anledning til splitting i personalegruppen og dermed som følge heraf en øget konfliktrisiko.
- Fravær – som for nogens vedkommende bruges til at passe andre jobs udenfor Kriminalforsorgen
- Mindre dialog med indsatte

Beskrivelserne og vurderingerne af konfliktmønstret og konfliktforståelsen og vurderingen af Kriminalforsorgens mangelfulde fokus på konflikter i deres kontekst bringer os videre til i det følgende at se nærmere på betydningen af organisationens hovedopgave og organisationskulturen i Kriminalforsorgen.

Kriminalforsorgens hovedopgave

Kriminalforsorgens hovedopgave beskrives i principprogrammet (og andre relaterede dokumenter) som todelte:

- Kontrol og sikkerhed
- Støtte og motivation

Den todelte hovedopgave opleves og beskrives af mange som et dilemma eller en umulighed. Store dele af personalet oplever uklarhed m.h.t. implementeringen af anden del af hovedopgaven: Hvad vil det egentlig sige at støtte og motivere og kan man overhovedet det med de forhåndenværende ressourcer? Vi ser, at der ofte fokuseres primært på den første og i mindre grad på den anden delopgave. I projektforsøget har vi dannet en hypotese om, at den splittelse, der ses i hovedopgaven kan være med til at legitimere, at man ikke tager sig af begge dele. Det gælder den konkrete praksis på tjenestestederne. Og det gælder for den tænkning, der er i systemet. Tænkningen kan være med til at fastholde splittelsen gennem at vedblive at fokusere på opgavens tvedeling. Udover faktuelle ressourcemæssige problemstillinger og indlysende sikkerhedsmæssige opgaver kan opsplittelsen af hovedopgaven og det primære fokus på de sikkerhedsmæssige aspekter, ses som en social forsvarsmekanisme.

Sociale forsvarsmekanismer udvikles i organisationer for at håndtere den angst, der kan opstå i forbindelse med opgaveløsningen. Sociale forsvarsmekanismer er ubevidste mekanismer, der udvikler sig i det daglige samarbejde med det formål at håndtere dybereliggende vanskeligheder forbundet med opgaveløsningen. Fængselsfunktionærens opgave er reelt både kompleks og vanskelig. Dels indeholder den mange og til stadighed mere komplekse krav og udfordringer, der skal håndteres i hverdagen. Og dels - som vi senere vil beskrive - er fængslets opgave en samfundsmæssig opgave, der på et dybere psykologisk plan rører ved store spørgsmål som anderledeshed, destruktivitet og normalitet. På et dybere plan har det at arbejde i et fængsel også noget at gøre med en selv og ens eget forhold til disse grundlæggende spørgsmål. Og det vækker potentielt en angst hos den enkelte. Derudover er det vores vurdering at mange helt konkret føler sig usikre og (i en eller anden grad) inkompetente i forhold til løsningen af opgaverne.

I den norske kriminalforsorg arbejder man med et integreret konfliktbegreb, hvor fokus på opgaven er et centralt aspekt. Chefen for KRUS (Harald Føsker) udtrykker det på følgende måde: "Det er forhåbentlig en rygmarvskompetence hos fængselsfunktionæren på job, at han ikke løser konflikter,

men gennem at løse sine opgaver løser han konflikter”. Denne tilgang til opgaven svarer til begrebet ”dynamisk sikkerhed”, som meget tyder på, har været vanskelig at implementere i den danske kriminalforsorg.

Som nævnt tidligere skaber uklarhed i hovedopgaven grobund for udvikling af konflikter både i personalegruppen, mellem ledere og medarbejdere og mellem personalet og de indsatte. Der ligger betydelige udviklingsmuligheder i at konkretisere og implementere hovedopgaven – specielt den anden del - på alle niveauer i organisationen. Det vil være grundlæggende i en ny måde at forstå og håndtere konflikter på. Ved projektets kreativitetseminar blev der klart peget på, at der i systemet er ikke blot et blik for nødvendigheden af en udvidet forståelse af konflikter, men også et ønske om, at der sker en udvikling på dette område.

Fængsler gør mennesker til fanger. At hjælpe indsatte til at håndtere forvaringen konstruktivt er en vigtig del af den primære opgave. Udfordringen ligger i dilemmaet: at fratage de indsatte ansvarlighed (ved fængslingen) og samtidig at skulle arbejde med at udvikle deres ansvarlighed. Ved kun at fokusere på sikkerheden (i teknisk og ikke dynamisk forstand) i hovedopgaven, vil fængslet komme til at fastholde de indsatte i en uansvarlighed og dermed øge risikoen for at slå fejl i løsningen af den resocialiserende del af hovedopgaven, der skal forebygge fornyet kriminalitet.

Om arbejdet med ansvarlighed

En af de væsentlige inspirationer til nye vinkler på fængselsfunktionærens arbejde har vi hentet fra den engelske, tidligere fængselsinspektør Stephen Pryor, som beskæftiger sig med det aspekt af fængslets hovedopgave, der netop handler om, hvordan man arbejder med at udvikle ansvarlighed hos den indsatte. Hans pointe er, at det er nødvendigt at behandle de indsatte som ansvarlige personer under afsoningen, hvis man har en forventning om, at Kriminalforsorgen rent faktisk skal hjælpe indsatte til at agere ansvarligt efter afsoning af straffen. Det betyder bl.a., at de skal behandles individuelt. Nogle vil have lettere end andre og nogle sværere end andre ved at indgå i en proces, hvor de skal påtage sig mere ansvarlighed. Nogle vil forblive uansvarlige. Det er i modstrid med manges opfattelse (også kræfter i Kriminalforsorgen og ikke mindst i det politiske system) at behandle indsatte som ansvarlige mennesker. Argumentationen for denne opfattelse vil bl.a. være, at retssystemet netop ikke ville have idømt dem en fængselsstraf, hvis de var ansvarlige.

Den dygtige og reflekterende fængselsfunktionær ved, at langt fra alle indsatte er grundlæggende uansvarlige og farlige. Ofte er det en mindre gruppe af indsatte, som er ret resistente overfor ansvarlighedsskabende initiativer og som agerer stærkt uansvarlige og ofte voldelige, der fylder hovedparten af fængselspersonalets opmærksomhed og dermed skaber et forvrænget billede af udviklingsmulighederne.

At arbejde med udvikling af ansvarlighed er en stor udfordring for mange ansatte i fængsler. Den uklarhed, der er i systemet i forhold til hovedopgavens kompleksitet, kan i væsentlig grad være med til at splitte de ansatte. Det kan føre til en uansvarlighed blandt personalet, herunder også lederne. En uansvarlighed, der kommer til udtryk i deres mangelfulde forvaltning af opgaven. Når det bliver tilfældet umuliggøres arbejdet med at udvikle større ansvarlighed blandt de indsatte. Man kan spørge: Hvor er ansvarligheden så henne?

Vores dataindsamling peger på, at der flere steder i organisationen arbejdes med at udvikle ansvarlighed både hos ledere og blandt personalet.. Der er på en række områder arbejdet med at implementere forskellige ansvarlighedsskabende principper i praksis. Som eksempler kan nævnes:

- Hele beskæftigelsesområdet med normaliseringsprincippet
- Selvforplejningsprincippet
- ADL-træning
- Cognitive skills programmet

Centrale aktører i uddannelsessystemet påpeger, at der blandt andet på ovennævnte områder og på konflikthåndteringsområdet har udviklet sig en solid faglig erfaring igennem de seneste 10 år, som nyder respekt i organisationen. Indenfor konfliktområdet har man således, udtrykt med et uformelt slogan, søgt at praktisere, at ”man skal kunne det hårde og ville det bløde”

Mange oplever imidlertid ofte at blive ramt af magtesløshed i deres anstrengelser. Det beskrives, at man kan møde en udbredt modstand mod nye tiltag både i brede kredse i personalet, men også blandt ledere og ikke mindst i det politiske system.

Der er mange grunde, udover de nævnte, til at arbejde med at udvikle de indsattes ansvarlighed. De kan medvirke til ressourcebesparelse ved at være behjælpelige med at få tjenestestedet til at fungere. De kan dele deres erfaringer og kvalifikationer med andre indsatte ved at hjælpe dem med at tackle deres problemer. De har brug for at øve sig i ansvarlighed, så de er forberedt ved løsladelsen.

Alison Liebling og David Price (Kriminologisk Institut, Cambridge University) peger på, at en effektiv måde at arbejde med de indsattes ansvarlighed på sker igennem en nedtonet brug af magt som de foretrækker at betegne som ”fredsbevarende”. Når det gøres bedst er det gennem den omhyggelige og erfarne brug af konduite. Herigennem kan fængselspersonalet lykkes med at bringe kvaliteter hos den indsatte i spil, som andre måske ikke engang har set eller forventet. I et udviklingsmæssigt perspektiv bliver det centralt at finde ind til og at dyrke det, der er kernen i den konduite, som ”den professionelle fængselsfunktionær” praktiserer. Det er her, vi peger på en række kernekompetencer, som personalet bør udvikle i forbindelse med en professionalisering af rollen som fængselsfunktionær.

Hvis man i fængslerne ikke behandler de indsatte som ansvarlige, så at sige træner dem i ansvarlighed og sociale færdigheder, som skal være deres ballast ved løsladelse, vil risikoen for konflikter øges. Samtidig løser fængslet ikke en vigtig del af deres hovedopgave.

Organisationskultur i Kriminalforsorgen

Projektet har også haft det mål at undersøge og generere hypoteser om den/de eksisterende kultur(er) i Kriminalforsorgen. Projektforløbet har givet os anledning til at formulere tre billeder af organisationskultur i Kriminalforsorgen, tre billeder, som har været inddraget i arbejdet på DEU og som vi mener det er vigtigt at bringe med videre:

1. Fængslet som den hemmelige institution.⁵
2. Fængslet som den totalitære institution

⁵ Vi bruger betegnelsen fængsler selv om den korrekte, formelle betegnelse er tjenestested. Begrebet fængsel giver en række associationer og billeder, der alle vil vise hen til aspekter ved kulturen.

3. Fængslet som den splittede organisation

Fængslet som den hemmelige institution

Fængslet spiller en vigtig rolle i samfundet ved at løse en central og meget vanskelig samfundsmæssig opgave. Men fængslet spiller også en rolle på et psykologisk, mindre rationelt plan. På det psykologiske plan er fængslet mindst lige så vigtigt for dem der er udenfor som for dem, der er indenfor. Tilbage i tiden blev fængslet bygget midt i byen og kunne derved tjene som et middel til skræk og advarsel for datidens borgere, børn som voksne. Fængslet var et meget konkret symbol på det forkerte og på hvor galt det kunne gå, hvis man ikke opførte sig ordentligt. På et psykologisk plan kan man sige, at det minimerer angst i samfundet, når de kriminelle spærres inde. Fængslet kan hermed komme til at fungere som container for almindelige menneskers angst og frygt for destruktivitet. Da dette ikke foregår bevidst dannes en myte: fængslet der rummer en række hemmeligheder. Vi ved ikke, hvad der foregår derinde - og vi vil heller ikke vide det, for ellers kan vi ikke opretholde myten. Myten om fængslet som hemmelig institution tjener til at opretholde adskillelsen mellem os normale sunde borgere og de, der er ”faldet forkert ud” eller de, der er ”trådt ved siden af”.

Et andet aspekt ved fængslet som hemmelig organisation er understregningen af, hvor *særligt* fængslet er. Så længe dette billede fastholdes, kan vi undgå at betragte fængslet som en organisation, der har en lang række ligheder med andre organisationer og dermed har brug for at tænke og arbejde med ganske almindelige og generelle tiltag til udvikling af organisationen som f.eks. delegering, involvering af medarbejdere i udviklingsprocesser, udstikning af klare mål og rammer.⁶

Man kan ud fra denne kulturforståelse spørge, om vi egentlig på et samfundsmæssigt plan vil have at fanger skal resocialiseres. Vil vi have fængslet som en human institution?

Fængslet som den totalitære institution

Der er skrevet meget om fængslet som totalitær institution. Denne sociologiske vinkel er beskrevet af en lang række forfattere og forståelsen af fængslet som totalitær institution indgår da også i grunduddannelsen. I udviklingsfasen er vi især stødt på vinklen i beskrivelser af fængslet set fra de indsattes synsvinkel. Denne vinkel ser fængslet først og fremmest som en institution, der udøver magt i form af overvågning, kontrol- og disciplinerings teknikker. Fængslet bliver et ”parkeringshus” snarere end et forbedringshus. Centrale begreber er magt og modmagt. De indsatte tillærer hjælpeløshed og fangesamfundet skabes som social foranstaltning mod fængslet som totalitær institution. Pointen er, at man ”for at forblive menneske i fængslet må bryde dets regler”. De indsatte, der gør modstand og f.eks. får disciplinære straffe undervejs, har bedre chancer for resocialisering end fanger, der tilpasser sig.

Fængslet som den splittede organisation

Der er mange data, der viser fængslet og Kriminalforsorgen som en organisation, der er karakteriseret ved splittelser. Af vigtige splittelser kan vi nævne:

- Splittelse mellem politikere og direktorat (pigtråd versus kompetenceudvikling)
- Splittelse mellem hovedopgavens to dele
- Splittelse mellem direktorat og tjenestesteder
- Splittelse mellem strammere og slappere blandt FF’erne

⁶ Denne analyse er bl.a. inspireret af professor Andrew Coyle, International Prison Studies, King’s College, London

- Splittelse mellem de uansvarlige FF'er og de ansvarlige ledere

Splittelserne er beskrivelser af oplevelser i systemet. Splittelserne kan ses som sociale forsvarsmekanismer, der udvikles i systemet for at magte den vanskelige opgave. Ud fra organisationspsykologisk teori kan splittelser i en organisation ses som en irrationel måde at håndtere vanskeligheder i organisationens opgave på. Splittelser skaber en statisk organisation præget af stilstand og ude af stand til at bevæge sig.

Afrundende kommentarer om organisationskulturen

I vores arbejde med at indfange og forstå de særlige kulturelle forhold i fængslet dukkede metaforen ”en kolos på lerfodder” op. Metaforen rummer billedet af fængslet som noget stort og mægtigt (måske især i psykologisk forstand) men med en indbygget svaghed, der gør det vanskeligt for den at bevæge sig. Hvis noget rammer lerfoden, bryder hele statuen sammen. Kolossen på lerfodder⁷ er en statisk organisation, der indeholder en mægtig kraft, men den kan ikke bevæge sig. Lerfoden i Kriminalforsorgen kunne symbolisere den vanskelige opgave. I kolossen kan der let udvikle sig følelser af afmagt. Afmagt har vi mødt mange steder og hos mange aktører.

Det afgørende for at skabe bevægelse og udvikling vil være at arbejde på integration (af hovedopgaven, konfliktforståelse, kompetenceudvikling etc.) på alle de niveauer og områder, det er muligt. Disse tanker blev omsat i designet af de supplerende elementer til Kriminalforsorgens uddannelser (specielt grunduddannelsen) og DEU.

Organisatorisk forankring

Projektets ”grundtænkning i bredden” handler om nødvendigheden af at beskæftige sig med en forståelse af konfliktbegrebet i en bredere organisatorisk kontekst end den, der praktiseres i Kriminalforsorgen i dag.

Udviklingsfasens kortlægning og analyse samt erfaringerne fra DEU har meget tydeligt peget på, at Kriminalforsorgens aktuelle praksis på konfliktområdet i væsentligt omfang mangler en organisatorisk dimension. Der arbejdes hovedsagelig med konflikt håndtering på et individuelt plan på baggrund af en forståelse af konflikter på et interpersonelt niveau. Der arbejdes således ikke med en forståelse af interpersonelle konflikter som et udtryk for systemets konflikter – i særdeleshed de konflikter, der opstår som udtryk for opgaveklarhed.

Alene det faktum, at mange konflikter mellem såvel ansatte indbyrdes og mellem personalet og de indsatte skyldes uklarheder i implementeringen af Kriminalforsorgens hovedopgave i den praktiske dagligdag, peger på nødvendigheden af at have et grundlæggende fokus på de organisatoriske aspekter i arbejdet med konflikter.

Som det fremgår af vore analyser og vurderinger kan en mere effektiv måde, hvorpå man kan arbejde med konflikt håndtering og konfliktforebyggelse ske ved at anlægge et bredere perspektiv på forståelsen af konflikter. Det skal indebære en organisatorisk og ledelsesmæssig tilgang til udvikling af området. Det betyder en klarificering af, hvordan hovedopgaven implementeres i den daglige praksis.

⁷ Det skal bemærkes at kolossen ifølge myten havde fødder af en blanding af ler og metal. Der var således også noget solidt i fundamentet!

Samlet peger det på, at der er et betydeligt behov for en ledelsesstrategi ikke blot på konfliktområdet, men i det hele taget for organisationens måde at løse sin opgave på. Herunder er der behov for udvikling af nye ledelseskompetencer på alle niveauer for at skabe grundlag for en mere effektiv ledelsestilgang til udvikling af forebyggelse og håndtering af konflikter.

Set i dette lys har det i projektet været vigtigt at etablere en bred inddragelse af alle organisatoriske led i projektets gennemførelse. Alle organisatoriske niveauer er vigtige at inddrage i forbindelse med implementeringsarbejdet efter dette projekts afslutning. Det gælder

- Direktionen i Kriminalforsorgen, men også andre centrale aktører i Direktoratet for Kriminalforsorgen (f.eks. sikkerhedsenheden og personalekontoret)
- KUC
- Ledelserne ved de tjenestesteder, der har deltagere med i uddannelsesforløbet. Men også de øvrige medarbejdere på de tjenestesteder er vigtige at inddrage, hvis ny læring skal forankres
- Ledelserne ved de øvrige tjenestesteder
- De faglige organisationer

Analyse og vurdering af DEU

"Jeg har fået skrælet nogle lag af. Det er anderledes end i resten af Kriminalforsorgen, det gør vi aldrig." Deltager på modul 4.

Den læring, som projektets uddannelsesforløb har sigtet på at frembringe, har primært været læring for deltagere på DEU og sekundært læring i deltagernes hjemmeorganisationer. Når vi her beskriver og vurderer deltagernes læring, sker det dels udfra deltagernes beretninger fra modulerne, især modul 4, der jo havde det særlige sigte at eksplicite den læring, der havde fundet sted, og dels udfra konsulentgruppens egne løbende refleksioner og vurderinger. Et supplement til denne vurdering kan man finde i evaluators afsluttende rapport, som blandt andet også har til formål at vurdere deltagernes læring.

Fravær ved DEU

I forbindelse med gennemførelsen af DEU har der, bortset fra modul 1, været et markant fravær, som har betydet, at op til en tredjedel af deltagerne var fraværende. På enkelte dage var fraværet endda større. Meget fravær blev først meddelt i allersidste øjeblik og var sjældent forårsaget af sygdom, men oftest af andre tjenestlige opgaver. I forbindelse med andre aktiviteter i projektforsløbet har vi oplevet lignende fravær, ofte uden at de fraværende deltagere meldte fra. I forbindelse med implementeringsworkshoppen på modul 4 var der inviteret en række ledere fra forskellige tjenestesteder, KUC og direktoratet. En betydelig del af de inviterede tilmeldte sig ikke eller blev blot væk fra arrangementet uden kommentar.

De beskrevne fraværsmønstre har i forbindelse med DEU indgået i analyser af kulturen i Kriminalforsorgen. Udover at fraværet skabte en del frustrationer hos de tilstedeværende deltagere giver det muligheder for at danne hypoteser om dybere dynamikker i Kriminalforsorgen. De fraværende personer løste ofte andre vigtige opgaver, som de enten selv eller andre havde prioriteret som vigtigere. Det var udtryk for, at den enkeltes handlinger eller prioriteringer blev sat over

hensynet til fællesskabet. Fraværsmønstret bliver da endnu et udtryk for den individualiserede kultur, der kendetegner Kriminalforsorgen.

Nye kompetencer

På baggrund af udviklingsfasens analyser argumenterede vi for en række kompetencer, som vi vurderede, det vil være relevant for fængselsfunktionærer at udvikle i forbindelse med en professionalisering af rollen. DEU har metodisk og indholdsmæssigt været bygget op med henblik på at give deltagerne mulighed for at udvikle disse kompetencer ud fra de pædagogiske principper, vi har defineret. Indhold og metode i DEU er udførligt beskrevet i kapitel 4. Vi vil i det følgende vurdere deltagerens læring for hver af de beskrevne kompetencer.

a) Følelsesmæssige og sociale kompetencer i rollen

At udvikle de følelsesmæssige og sociale kompetencer i rollen handler om at lære sig selv at kende på et dybere plan og dermed opnå større selvindsigt. Denne selvindsigt kan bruges til at lære sine egne reaktions- og handlemønstre i forhold til konflikter bedre at kende, at kunne se sine egne ”blinde pletter”, at få indsigt i, hvordan man typisk indgår i relationer til andre.

Det har været nyt for mange deltagere at begynde at arbejde med personlig udvikling i den arbejdsmæssige rolle. Det at begynde – og at turde begynde - at arbejde med sig selv har for mange af deltagerne været et tigerspring – samtidig med, at vi har set et stort mod, parathed og åbenhed til at kaste sig ud i uddannelsens udfordringer. Udfra såvel deltagerens løbende tilbagemeldinger og refleksioner samt udfra vores egne vurderinger er det tydeligt, at mange har udviklet sig og har lært ganske meget om deres egne reaktions- og kommunikationsmønstre og måder, de indgår i relationer på. De er blevet bedre til at sætte ord på deres følelser og forstå, hvad følelserne kan være udtryk for. Følgende deltagerudtalelser udtrykker dette:

”Hvis man skal kunne håndtere andres konflikter skal man både kunne forstå og håndtere sine egne personlige konflikter. Det er blevet tydeligt for mig.”

”Jeg er - bl.a. gennem arbejdet med min livshistorie - blevet mere klar over mine egne reaktionsmønstre”

”Jeg er blevet mere opmærksom på hvilke signaler jeg selv sender”

”Arbejdet med livshistorie ligger nu som en bund for mit arbejde med konflikter”

”Jeg er blevet opmærksom på hvor ofte det private smelter sammen med det professionelle”

”Grundlaget for en konflikt ligger ofte i en selv eller i modpartens rygsæk. Det udspringer af andet end det umiddelbare.”

”Jeg har erkendt, at min egen måde at håndtere konflikter på ikke altid er hensigtsmæssig. Især ikke når det gælder interpersonelle konflikter

”Jeg har lært at være opmærksom på de signaler, jeg selv sender”

”Når konflikten er der – vil jeg konfrontere”

”Jeg har set en lille flig af min egen Minotaurus og min egen guldråd”

”Jeg opnår god sparring ved at søge personer, jeg ikke umiddelbart er vant til at arbejde med. Derved åbnes for nye tilgange til løsninger og helt andre resultater nås”

b) Kompetencer til at forstå, indgå i og arbejde med relationer

At udvikle sine kompetencer til at forstå, indgå i og arbejde med relationer er en nødvendig, grundlæggende kompetence for alle, der arbejder med udvikling af mennesker. Det gælder ledere, lærere, konsulenter, mellemledere, uddannelsesansvarlige og ikke mindst den almindelige fængselsfunktionær, der primært arbejder med relationer til de indsatte, til kolleger og til egen nærmeste leder. At udvikle disse kompetencer er noget, man kan arbejde på gennem et helt liv. Set i den sammenhæng er DEU en afgrænset og kort uddannelse. Der er tale om en grundlæggende kompetence, der er central for alle, der arbejder med mennesker og som DEU derfor også har fokuseret på. Målet har været at sætte fokus på denne kompetence gennem både relevant teori og praktisk træning. Det har indenfor uddannelsesforløbets rammer kun i yderst begrænset omfang været muligt at give deltagerne mulighed for at løfte deres kompetencer særligt i forhold til at lede og håndtere processer i grupper. Hvis det skal være muligt er der brug for en egentlig konsulent- eller lederuddannelse, hvor der er sat mere tid til træning og udvikling i dette felt.

Det er vores vurdering, at DEUs deltagere har fået en brugbar viden om og indsigt i dynamikker og psykologiske kræfter i gruppeprocesser. De har endvidere fået et indblik i metoder til at arbejde med udvikling af disse processer og dermed en platform at arbejde videre på. Deltagerne har udtalt:

"Inter- og intragruppeprocesser er vigtige at forstå, når konflikter skal håndteres"

"Jeg har fået større viden om og forståelse for menneskers – og egen – adfærd i forskellige sammenhænge"

"Jeg har fået en større forståelse for interpersonelle relationers betydning i forhold til konflikt"

"Det er ikke altid nok at have det rigtige svar. Man skal også kunne "slå igennem" og "vinde" ordet.

"De forskellige gruppeprocesser har været spændende og lærerige. Jo tættere vi er kommet på hinanden jo mere intens har læringen været."

"Jeg har fået større viden om og forståelse for menneskers – og egen – adfærd i forskellige sammenhænge"

c) Evne til refleksion

I DEU er der, som beskrevet i kapitel 4, arbejdet med refleksion på mange forskellige måder og i mange forskellige fora. Det har været en gennemgående og hyppigt anvendt arbejdsform på DEU fordi det er vores erfaring, at det kræver megen træning at opnå gode refleksive egenskaber. Mange deltagere har givet udtryk for, at de har haft meget stor gavn af at arbejde i udviklingsgrupperne og i plenum med reflekterende processer. Vores vurdering er, at deltagerne både har udviklet deres egen evne til at reflektere og at de har fået indblik i en lang række forskellige metoder, der kan bruges til at skabe refleksion i dagligdagen. De mange – og meget forskellige – refleksionsprocesser deltagerne har arbejdet med har – med Schöns terminologi – især trænet reflection-on-action. Men træningen af reflection-on-action får betydning for reflection-in-action, og derigennem for deltagerens evne til at være bevidste om, hvad de gør mens de gør det og at blive i stand til at korrigere egen adfærd undervejs. En øget refleksionskompetence gør den enkelte i stand til i højere grad at sætte ord på den viden, der ligger indlejret i de praktiske handlinger (den tavse viden). En meget stor del af deltagerne nævner arbejdet med refleksionsprocesser som en af de centrale kvaliteter ved DEU og som noget, de har fået et stort udbytte af. Deltagerne udtrykker blandt andet:

"Jeg har lært ikke at være så meget "fundamentalist" og åbne mig for at se tingene på andre måder."

"Jeg har været meget glad for metoden med reflekterende teams"

"Jeg har lært meget af at arbejde med reflekterende teams, med oplevelseskuben og med feedback-processer"

"At træne helikopter-perspektivet har været særlig lærerigt for mig"

d) Øget viden om gruppepsykologi

Øget viden om gruppepsykologi er en forudsætning for at kunne udvikle sine kompetencer til at forstå, indgå i og arbejde med relationer. Der er, som det fremgår af kapitel 4, arbejdet med at introducere deltagerne til relevante grundbegreber og grundlæggende teori om psykologiske processer i grupper. Der har været meget stor interesse for og lydhørhed i forhold til begreber som identitet, autoritet og psykologiske forsvarsmekanismer i grupper. Det er vores indtryk, at denne viden for alle oplevedes som meget relevant og nyttig, men også som noget, der burde arbejdes langt mere med. Mange deltagere har haft let ved at se anvendeligheden af denne indsigt i forhold til deres praktiske dagligdag.

"Vi har roller når vi træder ind i grupper, det har jeg virkelig set her. Vi skal først aflægge det vi forventer af hinanden, det vi tror om hinanden"

"Jeg har lært noget vigtigt om forsvarsmekanismer i grupper"

"Jeg har lært noget om at mærke efter, at følge følelserne"

e) Viden om centrale organisationsteoretiske begreber som person, rolle og organisation

En helt central del af DEU har været formidling og læring om organisatoriske grundbegreber. Begrebet organisatorisk rolle har været et omdrejningspunkt, der har givet deltagerne en grundlæggende indsigt i rollen som det dynamiske møde mellem person og organisation. Dette er, som det også fremgår af kapitel 4, formidlet dels teoretisk og dels i praksis gennem mange øvelser. Det er vores vurdering, at denne begrebsramme har været lærerig og nyttig for mange deltagere. De har på en ny måde forstået hvorledes den arbejdsmæssige rolle skabes i et dynamisk samspil mellem person og organisation. Og at man for at styrke løsningen af hovedopgaven (herunder en mere hensigtsmæssig håndtering af konflikter) må gøre en særlig indsats for både at kunne forstå "person" og "organisation" bedre. På denne måde bliver organisatorisk rolle et overordnet begreb, som mange af de øvrige læreprocesser kan relateres til.

Der er desuden blevet arbejdet med begreberne autoritet og identitet, igen både teoretisk og i praksis.

En del af arbejdet med begrebet organisatorisk rolle er at lære at forstå, hvad og hvor meget en organisation kan gøre ved en person og hvordan den enkelte bærer organisationen med sig i sine billeder og oplevelser af sig selv i ens kontekst (organisation-in-the-mind). Man skal bl.a. lære at forstå og identificere den organisationskultur, man selv er en del af. På DEU har vi arbejdet med at forsøge at forstå hvordan Kriminalforsorgens kultur er kommet til udtryk. Deltagercitater:

"Person-rolle-organisation-modellen har givet meget mening for mig. Den siger mig også at vi ikke har meget fokus på den indvendige læring i Kriminalforsorgen."

"Rollen er vigtig. Der skal skabes klarhed."

"Det er blevet tydeliggjort for mig, at der skal være et skel mellem person og organisation"

""Rolle" i organisatorisk sammenhæng er utrolig vigtig. Det har jeg fået rigtig meget ud af"

"Fokus på autoritet og rolle har også været udbytterigt, i forhold til bl.a. løsning af den primære opgave"

"Jeg har udvidet min evne til at forholde mig til og udtrykke mig i relation til min daglige rolle"

"Jeg har lært noget om timing og i den forbindelse om hvordan jeg tager plads."

f) Viden om og forståelse af hovedopgavens betydning for dynamikken i en organisation og dermed muligheden for udvikling af konflikter

Ved siden af begrebet organisatorisk rolle har begrebet "den primære opgave" eller hovedopgaven fungeret som en ledetråd gennem DEU. Som vi allerede beskrev i udviklingsfasen, er det vores antagelse, at konflikter i Kriminalforsorgen kan henføres til uklarheder i definitionen og ikke mindst løsningen af den primære opgave. Der er på DEU blevet arbejdet med at forstå betydningen af hovedopgavens klarhed på en lang række områder, både teoretisk og i praksis. Vi har bl.a. også arbejdet eksemplarisk med læring om den primære opgaves betydning, dels ved at være omhyggelige med hele tiden at definere den primære opgave på de enkelte dele af DEU og dels ved at arbejde med oplevelsesbaserede læreprocesser. Vi vurderer, at mange af deltagerne har fået et stort udbytte af dette arbejde, både ved at have fået en øget indsigt men også ved at have fået et praktisk "redskab" til at arbejde videre med i deres daglige praksis.

En central tænkning i DEU har været at se konflikter i deres kontekst. Det lægger sig op ad den tænkning om organisation, som DEU hviler på. Der er blevet arbejdet både teoretisk og eksemplarisk med dette, bl.a. ved at betragte DEU som en midlertidig læringsorganisation. Det er vores vurdering at det har bragt nye og meget anvendelige perspektiver frem for deltagerne.

Deltagerne siger:

"Jeg har lært om konflikter i deres kontekst på en måde så det er blevet en del af mig selv"

"Konflikter kan bruges til udvikling. Det har ændret min måde at se på konflikter på"

"Jeg er blevet mere opmærksom på hvor dynamisk man skal forstå konflikter - at konflikter kan ses fra mange forskellige vinkler. Der kan være mange løsninger eller den enkelte løsning kan være kompleks."

"Omkring arbejde med konfliktforebyggelse og konflikthåndtering har jeg opdaget, at det er en god ide at perspektivere og fokusere på konteksten"

"Jeg har lært at have øje for målet"

"Det har været lærerigt at arbejde med organisationsmodeller og åben systemteori, processer og relationer.."

"Jeg har fået udvidet forståelsen af konflikter i deres kontekst. Fokus er flyttet til en anden tilgang til hele området og derved til en mere overordnet tilgang til konflikter"

"Jeg har lært at gennemskue en opgave"

"Det er en god ide at perspektivere og fokusere på konteksten"

"Jeg har lært, at konflikter ikke altid skal løses men derimod håndteres. Det er vigtigt, at man arbejder med konflikterne og ikke prøver at undgå dem"

At konflikter er gode, der kan drages læring ud, også i relation til ledelse. Viljen skal være tilstede og modet til at gå ind i konflikterne."

g) Supplerende vinkler på læring

Rammesætning og metoder

Vi har arbejdet med en bred forståelse af konfliktbegrebet og med udvikling af kompetencer, der vil være anvendelige i alt arbejde med processer mellem mennesker i organisationer. Deltagernes udbytte af DEU vil derfor ikke være afgrænset til konflikt håndtering. Mange deltagere har lært centrale ting om rammesætning, grænser, timing, motivation og meningsfuldhed, som i bredere forstand er vigtige organisatoriske begreber. Det vil kunne bruges i en række sammenhænge i deltagerne daglige roller som ledere, lærere, konsulenter, personaleansvarlige, uddannelsesansvarlige etc., hvor der arbejdes med udvikling af mennesker og organisationer. Om det, sagde deltagerne:

"Vi har lært at lukke op i stedet for at lukke af"

"Mærk efter, følg følelser"

"Jeg har lært at sætte rammerne for det der skal foregå"

"Måden stolene står på"

"Jeg har lært at sætte noget mere, især igennem øvelserne"

"De nye metoder har givet mig en anden måde at arbejde med konflikter på"

At stille spørgsmål

Den pædagogiske tænkning bag DEU implicerer, at deltagerne ikke blot har fået "fyldt viden på", men har lært gennem at formulere relevante spørgsmål for sig selv. Det er en måde at udvikle ansvar for egen læring. Arbejdet med formulering af "brændende" spørgsmål til den enkelte deltagers professionelle rolle har for mange været en vigtig tilgang til en dybere og personlig forståelse af temaet person-rolle-organisation. Det er vores indtryk, at en konsekvent tilrettelæggelse af uddannelsesforløbet ud fra (bl.a.) dette princip bryder med traditioner i Kriminalforsorgen. Deltagerne i DEU fik adskillige muligheder for at arbejde med at formulere den form for spørgsmål (se kapitel 4). Spørgsmålene blev som forløbet skred frem mere og mere præcise for den enkelte. Følgende spørgsmål blev formuleret ved starten på modul 2 og udtrykker efter vores vurdering en ret høj grad af relevant fokus og ansvarlighed i forhold til egen læreproces.

Brændende spørgsmål:

- Hvordan kan jeg være med til at øge sammenhængen mellem (tilpasning af) grunduddannelsen og praktisk dagligdag (så fejlindlæring undgås eller minimeres?)
- Hvordan styrer jeg en proces i en gruppe med få konfliktskabere?
- Hvordan kommer vi den fejlindlæring, der sker i fængslerne, til livs?
- Hvordan kan jeg bidrage til at vi i højere grad forfølger den overordnede målsætning (KUC)?
- Hvordan kan jeg være med til at flytte ansatte (mod deres vilje)?

- Hvordan kan vi støtte de unge i respektfuld magtudøvelse (på baggrund af DEU)?
- Hvordan kan jeg være med til at sikre at ordens-/sikkerhedsmæssige forhold blandt de indsatte løses?
- Hvordan kan jeg være med til at afdække behov for konflikthåndtering?
- Hvordan kan jeg lære de ældre (ansatte) at vurdere de unge objektivt?
- Hvordan kan jeg skabe forståelse blandt alle faggrupper for det fælles mål?
- Hvordan forvalter jeg min rolle som mellemleder – og håndterer de ridser i lakken, der måtte komme?
- Hvordan kan jeg som underviser fremme selvstændighed og holdningstagen og ansvar hos eleverne?
- Hvordan kan vi skabe optimisme med alle de store problemer, vi står med?

Opsamling

I kapitel 5 har vi beskrevet de analyser og vurderinger, der er fremkommet gennem projektet og som kan forstås som projektets ”resultater”. Det er disse resultater, der er baggrunden for de anbefalinger, der er beskrevet i kapitel 2. Projektet har dels bestået i en analyse af den eksisterende praksis omkring konfliktforebyggelse og konflikthåndtering i Kriminalforsorgen og dels i gennemførelsen af DEU.

I kapitel 5 er den eksisterende praksis analyseret. Hovedpointerne er:

- Vi har beskrevet og vurderet baggrunden for konflikter i kriminalforsorgen. Vores analyser peger på, at der er uklarhed om fængselsfunktionærens opgave. Uklarheden medfører uhensigtsmæssigheder både på et rationelt og et psykologisk plan. På det psykologiske plan kan vi se en udbredt usikkerhed og tvivl hos den enkelte fængselsfunktionær som kan føre til **en flugt fra opgaven**. Der kan udvikles en **ulydighedskultur**.
- Kriminalforsorgens hovedopgave beskrives og forstås som todelt. Hvis man ser bort fra faktuelle ressourcemæssige problemstillinger og indlysende meget udfordrende sikkerhedsmæssige opgaver, kan opsplitningen af hovedopgaven og det primære fokus på de sikkerhedsmæssige aspekter, ses som en social forsvarsmekanisme, der så at sige legitimerer, at man ofte ikke tager sig af hovedopgavens anden halvdel: Resocialisering.

Vi har peget på, at der ligger betydelige udviklingsmuligheder i at konkretisere og implementere hovedopgaven – specielt den anden del - på alle niveauer i organisationen. Og at det vil være grundlæggende i en ny måde at forstå og håndtere konflikter på.

- En yderligere pointe ligger i at fokusere på og arbejde med ansvarlighed. Det er nødvendigt at behandle de indsatte som ansvarlige personer under afsoningen, hvis man har en forventning om, at Kriminalforsorgen rent faktisk skal hjælpe indsatte til at agere ansvarligt efter afsoning af straffen. På dette område bør eksisterende initiativer opprioriteres og videreudvikles.

- Kriminalforsorgens vanskelige og komplekse opgave afspejler sig i organisationskulturen. På et individuelt plan kan den enkelte opleve afmagt og mathed. På organisationsplan kommer kulturen til udtryk ved individualisering, flugt fra opgaven og en ulydighedskultur, som ovenfor beskrevet. Kriminalforsorgen er en organisation, der er vanskelig at flytte. Det vil være vigtigt også at arbejde målrettet og åbent med udvikling af kulturen.
- Vi har argumenteret for, at det vil være afgørende for at skabe bevægelse og udvikling at arbejde på sammentænkning af uddannelse og organisationsudvikling.
- Der er et betydeligt behov for en ledelsesstrategi ikke blot på konfliktområdet, men i det hele taget for organisationens måde at løse sin opgave på. Herunder er der behov for udvikling af nye ledelseskompetencer på alle niveauer for at skabe grundlag for en mere effektiv ledelsestilgang til udvikling af håndtering og forebyggelse af konflikter i hele organisationen.

I kapitel 5 har vi endvidere analyseret og vurderet den læring, der har fundet sted i DEU. Opsamlende kan det siges

- At den grundlæggende konceptuelle tænkning har været frugtbar. Her tænkes først og fremmest på det at arbejde med et bredt konfliktbegreb (konflikter i deres kontekst)
- At den grundlæggende pædagogiske tænkning ser ud til at have givet gode muligheder for læring. Her tænkes først og fremmest på indvendig læring og erfaringsbaseret læring
- At de valgte teorier er oplevet som inspirerende og brugbare i forhold til at forstå og håndtere konflikter bedre.
- At de kompetencer DEU har arbejdet på at udvikle er relevante og nyttige i forhold til at blive bedre til at håndtere og forebygge konflikter.

Men læring handler ikke blot om en lind strøm af nye, anvendelige og brugbare teorier og metoder. I så fald vil der være noget, man overser. Også i DEU er nogle ting og nogle processer faldet lettere end andet. Og det er vigtigt at hæfte sig ved for at skabe kvalificerede bud på, hvordan Kriminalforsorgen kan arbejde videre.

Det, der faldt let

Deltagerne i DEU har haft en usædvanlig åbenhed og parathed til at kaste sig ud i og eksperimentere med personlig læring. Deltagerne har vist et mod og en vilje til at finde nye veje, til at afprøve nye måder at arbejde på, til at risikere noget ved at involvere og engagere sig. Sammenlignet med uddannelsesforløb i andre organisationer har dette været bemærkelsesværdigt. Det udtrykker en styrke, i hvert fald blandt DEUs deltagere. Man kan håbe, at dette mod også vil være at finde i Kriminalforsorgen som helhed.

At arbejde med grundtænkningen ”konflikt i kontekst” har givet meget mening. De begreber, vi har bragt i spil i sammenhæng med dette (primært begreberne omkring den primære opgave, ansvarlighed, identitet, autoritet og person-rolle-organisation) har givet utrolig god mening og har været anvendelige for mange af deltagerne.

Det, der faldt vanskeligere

Det vanskeligste har været at arbejde med de organisatoriske forhold. Deltagerne har – som ovenfor nævnt – oplevet det som rigtigt og givtigt at arbejde med konflikter i deres kontekst. Men når vi har arbejdet konkret med konflikter i deltagerne konkrete kontekst har det på mange måder været tydeligt, hvor vanskelig en organisatorisk sammenhæng deltagerne arbejder i. Udviklingsfasens kulturanalyse viste også dette. I DEU har vi oplevet en tyngde og en mathed hver gang ”fængslet” er blevet bragt på banen. Det kan have været ved italesættelse af eller blot følelsen af ”hvad nytter dette egentlig” eller ”kan vi overhovedet få noget nyt til at ske” eller ”der skal SÅ meget til for blot at få tingene til at rykke en ganske lille smule”. Alt sammen udtryk for det, vi har valgt at kalde ”kolossen på lerfodder”. Det betydelige fravær ved DEU har også været et udtryk for dette. Det har udtrykt den individualisering, der kan udvikle sig i en stor organisation. Læring, udvikling, arbejdsglæde m.m. er op til den enkelte. Helheden er for uoverskuelig.

Læringsmålene – udtrykt i de kompetencer, der er beskrevet i kapitel 3 og 4, har været ambitiøse. Selv om et 13 dages uddannelsesforløb er længere end mange andre kurser, kan vi være i tvivl om, hvor meget kurssets indhold har kunnet nå at rodfæste sig, så det vil være anvendeligt i mange år frem. Selv om der er blevet arbejdet godt og intenst, er der stadig kun arbejdet i en begrænset tid. Blandt de deltagere, der har været til stede under hele forløbet, har vi dog den hypotese, at de vil møde udfordringer i deres job på en ny måde efter deltagelsen i DEU.

Det at DEUs deltagere er kommet fra samme organisation har både udgjort en styrke og en begrænsning. Det har været en styrke, at deltagerne har kunnet fastholde og støtte hinanden i den læring, der er foregået undervejs. Dermed har læringen haft bedre muligheder for forankring. Begrænsningen har dog været, at deltagerne mulighed for at dele mere personlige overvejelser og refleksioner med hinanden kan være blevet hæmmet af, at man har været sammen med kolleger eller ledere fra hverdagen.

”Grundtænkning i bredden”

Projektets ”grundtænkning i bredden” handler om nødvendigheden af at beskæftige sig med en forståelse af konfliktbegrebet i en bredere organisatorisk kontekst end den, der praktiseres i Kriminalforsorgen i dag. Alle aktiviteter i gennemførelsesfasen har understøttet det relevante og nyttige i denne grundtænkning.

Udviklingsfasens kortlægning og analyser pegede også meget tydeligt på, at Kriminalforsorgens aktuelle praksis på konfliktområdet i væsentlig omfang **mangler en organisatorisk dimension**.

I planlægningen af gennemførelsesfasen havde vi et klart fokus på indtænkning af den organisatoriske dimension – ikke blot i forbindelse med undervisningen på DEU, men også omkring rammerne af hele gennemførelsesfasen. Vi lagde således vægt på involvering af direktionen i Kriminalforsorgen, KUC og dets ledelse, ledelserne ved de tjenestesteder, der havde deltagere på DEU for derigennem at sætte fokus på betydningen af at se udvikling af konfliktområdet som en organisatorisk udviklingsproces og ikke kun som et undervisningsprojekt.

Det er vores vurdering at introduktionen af ”grundtænkningen i bredden” er lykket i arbejdet på DEU og i høj grad også i forbindelse med involvering af KUC og dets ledelse. Når det gælder inddragelse af ledelsen på direktionsplan og ledelserne på de relevante tjenestesteder er ideen om en direkte og konstruktivt bidragende involvering kun lykket i begrænset omfang.

6. Litteraturliste

Bennett W.J. Dydernes bog (med forord og indledninger af Johannes Møllehave). Lindhardt og Ringhof, 2000. Bog med et stort antal arketyperiske historier*

Coyle, Andrew: Managing prisons in a time of change. International Centre of Prison Studies, 2002.

Coyle, Andrew: Humanity in Prison. Questions of definition and audit. International Centre of Prison Studies, 2003.

Direktoratet for Kriminalforsorgen: Kriminalforsorgens principprogram.*

Direktoratet for Kriminalforsorgen: Overordnet opgavebeskrivelse, Fængselsfunktionærer og sikkerhedsfunktionærer. Oktober 2003.*

Direktoratet for Kriminalforsorgen: Indstilling om ensartede strategier i forbindelse med trusler og vold m.m. fra indsatte, november 1998.

Direktoratet for Kriminalforsorgen: Indstilling om forebyggelse af episoder med vold og trusler mod personalet, marts 2003.

Heinskou T. og Visholm S: (red.). Psykodynamisk organisationspsykologi – På arbejde under overfladen. Hans Reitzels Forlag, 2004.*

Hirschhorn, L. Autoritetsrelationen i nye sammenhænge. Personligheden på arbejde. Hans Reitzels Forlag, 2003.*

Humle A-Z. Dialog der bygger bro. Schultz, 2000.*

Illeris: "Tekster om læring", Roskilde Universitetsforlag 2000

Jerlang E. (red.). Udviklingspsykologiske teorier. Socialpædagogisk Bibliotek, 1999.*

Kriminalforsorgens Uddannelsescenter: Indstilling om konfliktforebyggelse og – løsnig. Januar 1994.

Kriminalforsorgens Uddannelsescenter: Uddannelsesplan 2000, revideret januar 2003.

Kriminalforsorgens Uddannelsescenter: Uddannelsesplan 2003, Grunduddannelse af sikkerhedsfunktionærer i Kriminalforsorgen, 2003.

Kriminalforsorgens Uddannelsescenter: Instruktørmanual, Konfliktløsning/selvforvar, 1997.

Krogager P. (red.). Ubevidste processer i organisationer og ledelse. Dansk Industri, 1995.*

Lennér-Axelson B. og Thylefors, I. Om konflikter – hjemme og på arbejdet. Hans Reitzels Forlag, 1998.*

Obholzer A. og Roberts V.Z. (red.). Det ubevidste på arbejde – Fra arbejdspress til arbejdsglæde. Psykologisk Forlag, 2003.*

Pryor, Stephen: The Responsible Prisoner, An exploration of the extent to which imprisonment removes responsibility unnecessarily. Home Office, London, 2001.*

Schön: "The reflective practitioner". Basic Books Inc., 1983

Smith, Peter Scharff: Moralske hospitaler. Det moderne fængselsvæsens gennembrud 1770-1870. Artikel i Historie Netmagasinet.*

Visholm, S.: "Om læring og psykodynamik", 3.draft.

De med * markerede referencer er litteratur, der har været henvist til eller direkte anvendt i undervisningen i DEU.

7. Bilag

Datakilder i udviklingsfasen

Datakilderne omfatter:

1. Litteratur
2. Møder med repræsentanter fra KUC
Der er i løbet af udviklingsfasen afholdt 8 møder med repræsentanter fra KUC (uddannelseschef Jørgen Balder og undervisningskonsulenterne Morten Gents og Allan Alsing). Denne gruppe har gjort det ud for projektets ”udviklingsgruppe” (se projektbeskrivelsen afsnit 3)
3. Møde med repræsentanter (undervisere og forskere) fra KRUS
Dette møde har primært givet data om erfaringer med praktiske og uddannelsesmæssige aspekter af konfliktforebyggelse og konflikthåndtering i Norge.
4. Møde med repræsentanter fra retspsykiatrisk afdeling, Glostrup
Et møde om konflikthåndtering i retspsykiatrien.
5. Samtale med overlæge Peter Kramp, retspsykiatrisk klinik, København
6. Undervisningsmaterialer (KUC)
7. Indstillinger og betænkninger om konflikthåndtering og forebyggelse af episoder med trusler og vold
8. Møde med KRIM
Formålet med dette møde var at få de indsattes perspektiv på konflikttemaet belyst.
9. Studiebesøg på Anstalten ved Herstedvester
10. Møde (i Danmark) med tidligere engelsk fængselsinspektør nu rådgiver Nicholas Brooke, Foreign & Commonwealth Office, London.
11. Studierejse London:
 - Director Andrew Coyle, International Prison Studies, Kings College
 - Seniorskonsulent Jean Reed og tidligere fængselsinspektør Stephen Pryor, GRUBB Institute
 - Chefkonsulent David Armstrong, Tavistock Consultancy ServiceAlle de besøgte institutioner har mange års erfaringer med organisations- og lederudvikling i den engelske kriminalforsorg. Formålet med studierejsen var derfor at indhøste de engelske erfaringer og ikke mindst at søge inspiration i deres brede erfaring med området.
12. Møde med undervisere ved Skovtofte Seminarium
En gruppe undervisere ved Skovtofte Seminarium har udviklet et undervisningskoncept om ”krop og konflikt”, som vi har undersøgt.
13. Mikrokosmos
Formålet med Mikrokosmos var: Gennem dialog, diskussion og refleksion at kortlægge og analysere den eksisterende uddannelse og tjenestestedernes praksis indenfor konfliktforebyggelse og konflikthåndtering.
Deltagerne udgjorde tilsammen et udsnit af dem, der i Kriminalforsorgen arbejder med konfliktforebyggelse og konflikthåndtering. Blandt de inviterede var: fængselsfunktionærer, instruktionsovervagtimestre, PSK’ere, inspektører, afdelingsledere og repræsentanter fra Dansk Fængselsforbund, KUC og Direktoratet for Kriminalforsorgen.
14. Kreativitetsseminar

Formålet med kreativtseminaret var at nå til en forståelse af konflikter i et bredere perspektiv og udvikle nye ideer til forebyggelse og håndtering af konflikter. Således skulle seminaret give inspiration til nye måder at forebygge og håndtere konflikter på i kriminalforsorgen herunder design af en supplerende uddannelse af fængselsfunktionærer indenfor området.

Deltagerne var en bred kreds af personer fra Kriminalforsorgen og en række eksterne personer, som beskæftiger sig med konfliktområdet. Der deltog desuden enkelte eksterne personer, som ikke beskæftiger sig direkte med konfliktområdet, men som alene skulle bidrage til den kreative proces ved seminaret.

15. Møde med direktionen, Direktoratet for Kriminalforsorgen

Formålet med mødet var at forankre projektet i Kriminalforsorgens ledelse og diskutere projektets strategiske perspektiver med direktionen.

Den eksisterende uddannelse i konfliktløsning

Den eksisterende undervisning i konfliktløsning i Kriminalforsorgen er primært vurderet på baggrund af samtaler med uddannelseskonsulenter og ledere ved KUC og en gennemgang af undervisningsmaterialet i konfliktløsning/selvforsvar.

Der er ikke foretaget en gennemgang og vurdering af grunduddannelsens øvrige fagområder.

Undervisningsmaterialet til konfliktløsning bruges både til nyansat personale og til genopfriskningskurser.

I undervisningsmaterialet er der primært fokus på det sikkerhedsmæssige aspekt af hovedopgaven:

1. At forebygge konflikter og tilspidsede situationer
2. At gribe ind i konflikter og genskabe ro og orden
Ved hjælp af
 - Lempelige og fredelige midler
 - Godkendte fysiske tvangs- og sikringsmidler

En væsentlig del af kurset handler om grundlæggende kendskab til og forståelse for de valgte fysiske tvangs- og sikringsmidlers anvendelse og funktion samt færdigheder i (på beherskelsesniveau) individuelt, parvis og i grupper at anvende midlerne i praksis.

Konfliktbegrebet anvendes alene til at beskrive konflikter mellem én eller flere indsatte og én eller flere ansatte. Det kan handle om situationer, hvor en eller flere indsatte nægter at adlyde personalets påbud, øver hærværk, forsøger at undvige eller forsøger selvmord eller selvbeskadigelse.

De 4 risikozoner beskrives:

0. Ro og orden
1. Potentielle konflikter
2. Trusler om vold m.m.
3. Realiserede trusler/pludselige overgreb

Der arbejdes ikke direkte med en forståelse af sammenhænge mellem opgaveklarhed og konflikter. Det berøres dog indirekte, når der arbejdes med krav til god konfliktløsning. Vigtigheden af at kunne foretage en risikovurdering, som kræver personkendskab, sagskendskab, regelkendskab og lokalitetskendskab, beskrives.

Når der i undervisningsmaterialet derefter arbejdes med at håndtere de beskrevne konfliktsituationer, så ligger løsningerne langt overvejende på et individuelt plan (mellem den enkelte FF og den indsatte)/et kommunikativt plan, f.eks. ved at undgå at skabe falske forhåbninger eller ved at et afslag gives uforstyrret. Der introduceres således ikke en mere kompleks forståelsesramme for konflikter. En forståelsesramme, der ser konflikter i forskellige kontekster: et individuelt plan, i en gruppesammenhæng og i en organisatorisk sammenhæng.

I den konfliktforebyggende indsats fokuseres først og fremmest på ”her-og-nu”, bl.a. igennem fokus på kommunikationsforståelse og selvindsigt. Der er megen opmærksomhed på forståelsen og brugen af kropssignaler.

Instruktørmanualen giver indtryk af, at de ovenfor beskrevne kommunikative kvaliteter (f.eks. indlevelsessevne, respekt og udstråling af autoritet) i konfliktløsningen først og fremmest kan bearbejdes på et kognitiv/intellektuelt plan og i ringe grad på et personligt/følelsesmæssigt plan.

Vigtigheden af at forstå og efterleve ”rollens krav” betones dels for derved at påpege, at den enkelte under udøvelsen af sit job er underlagt rollens betingelser og dels for at afindividualisere de eventuelle overgreb, man kommer ud for.

Den sidste halvdel af manualen omhandler

2. stressreaktioner
3. stresshåndtering og forebyggelse
4. debriefing

Der er en udmærket gennemgang af såvel indre som ydre stressorer og følelsesmæssige reaktioner i forbindelse med konflikter.

Blandt ydre stressorer gives der eksempler på organisatoriske faktorer:

- ingen / ringe indflydelse
- alene-arbejde
- store psykiske krav (ansvar, tålmodighed, indføling)
- uklare, udtalte forventninger
- mange daglige omstillinger
- krav større end ressourcer
- forandringer i jobsituationen (indhold, organisering)
- atypiske (læs: besværlige) personrelationer
- højt ensartet tempo
- ensformighed
- uklar kommunikation
- autoritær eller usynlig ledelse
- stor afstand mellem formel og uformel organisation
- uløste konflikter
- manglende opmærksomhed og ros
- mobning (udfrysning)

Herigennem kan man sige, at undervisningsmaterialet indirekte peger på en række organisatoriske faktorer, der ikke blot har betydning for udvikling af stress, men også kan spille en rolle for udvikling af konflikter.

Der er generelt i materialet primært fokus på håndtering af konflikter og i mindre grad på forebyggelse.

Som støttende konflikthåndteringsmetoder beskrives principperne for debriefing. Sideløbende hermed beskrives erfaringsudvekslingsmøder i personalegruppen og kollega-støtte.

I undervisningsmaterialet er der således ingen eller meget ringe fokus på:

- organisatoriske forholds betydning for udvikling af konflikter, herunder betydningen af opgave- og rolleklarhed

- Ledelsens rolle i konflikthåndtering og konfliktforebyggelse
- Sammenhængen mellem konflikter i personalegruppen og konflikter mellem personale og indsatte
- Eksterne forholds betydning for udvikling af konflikter.

F.eks.:

- Vilkår for fængslernes arbejde, herunder retningslinjer/holdninger/opbakning fra Direktoratet for Kriminalforsorgen
- Politiske tiltag
- Faglige organisationers indflydelse

Nogle af de psykologiske og kriminologiske aspekter, der påpeges som mangler i den eksisterende uddannelse i konfliktløsning, indgår i et vist omfang i andre af grunduddannelsens fag som f.eks. psykologi og kriminalforsorgslære.